

**Band 52**

# **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel

Jenny Arens

## **Strategisches Reputations- management in Unternehmen der Immobilien- branche**



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg

 immobilien  
**managerverlag**  
entscheidend für entscheidend

*Meinen Eltern*



## Geleitwort

Die Verfasserin, Frau Diplom-Kauffrau Jenny Arens, präsentiert ihre Dissertation zu einem Zeitpunkt, der nicht passender hätte gewählt werden können: Denn gerade in Zeiten von „Vertrauenskrisen“ zeigt sich die Qualität des von den Unternehmen zuvor praktizierten Reputationsmanagements. Die Verfasserin hat also ein aktuelles und anspruchsvolles Thema auf einem vernachlässigten Teilgebiet der Immobilienökonomie aufgegriffen.

Die Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. In der Einleitung zeigt die Verfasserin auf, dass Immobilienunternehmen aufgrund fragwürdiger Geschäftspraktiken immer wieder im Fokus der Presseberichterstattung stehen und damit die Reputation der gesamten Branche belasten. Sie verweist auf die im Jahr 2008 erschienene Studie „Immobilienjournalismus in Europa“, die sie zusammen mit dem Institut für Publizistik an der Universität Mainz durchgeführt hat und die von der Wissenschaftlichen Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (WVFI) gefördert wurde. Danach haben die befragten Journalisten ein eher negatives Bild von der deutschen Immobilienbranche. Es besteht folglich die Notwendigkeit, dass Immobilienunternehmen ihre Reputation strategisch gestalten. Bislang fehlt es jedoch an einem entsprechenden Modell. Ziel der Arbeit ist es von daher, ein solches Modell zu entwickeln und Handlungsoptionen für die Praxis aufzuzeigen.

Auf die Einleitung folgt ein Grundlagen-Kapitel, in dem der theoretische Bezugsrahmen und die Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Immobilienunternehmen abgehandelt werden. Die Verfasserin stellt hier den Begriff „Unternehmensreputation“ in den Zusammenhang mit den Begriffen „Unternehmensidentität“, „Unternehmensimage“ und „Reputationskapital“.

Im dritten Kapitel wird ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche entwickelt. Dabei orientiert sich die Verfasserin am St. Galler Systemansatz nach Ulrich/Krieg und hier insbesondere am General Management Navigator von Müller-Stewens/Lechner, der sich mit seinem flexiblen Raster für einen Arbeits- und Problemlösungsprozess anbietet. Die Verfasserin überträgt dessen Konzept auf den Untersuchungsgegenstand und verwendet es zur Gliederung der Arbeit. Der Fokus ihrer Betrachtung liegt hierbei aufgrund der Meinungsbildungs- und Multiplikatorfunktion von Journalisten auf der Pressearbeit, als Instrument die Reputation eines Unternehmens positiv zu gestalten.

Im vierten Kapitel wird auf Basis des zuvor aus der Literatur abgeleiteten Modells das strategische Reputationsmanagement in drei ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche untersucht. Das Ziel der Fallstudien besteht darin, die wesentlichen Einflussfaktoren des Reputationsmanagements der Referenz-Unternehmen zu konkretisieren und die Gründe für dessen spezifische Ausgestaltung in den jeweiligen Unternehmen offen zu legen.

Im fünften Kapitel werden die empirisch gewonnenen Erkenntnisse mit dem aus der Literatur abgeleiteten Modell abgeglichen. Dabei führen neue Erkenntnisse zu einer Modifikation des im dritten Kapitel entwickelten Modells.



Im sechsten Kapitel werden auf Basis des nunmehr modifizierten Modells Handlungsoptionen abgeleitet, die es den Immobilienunternehmen ermöglichen, ihre Reputation vorteilhaft zu gestalten.

Abschließend wird im siebten Kapitel eine Schlussbetrachtung in Form eines fallübergreifenden Berichts erstellt sowie ein Ausblick für Forschung und Praxis gegeben.

Die vorliegende Arbeit, die an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg als Dissertation angenommen wurde, leistet einen sehr gelungenen Beitrag an der Schnittstelle von Immobilienökonomie, strategischer Unternehmensführung und (Finanz-) Marketing, der auch für die Praxis wichtige Erkenntnisse zur Gestaltung des strategischen Reputationsmanagements liefert. In diesem Sinne ist der Arbeit eine positive Aufnahme in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

International Real Estate Business School

Universität Regensburg

## Vorwort

Durch meine Mitarbeit an der Studie „Immobilienjournalismus in Europa“, an der ich dank der Kontakte von Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte zum Institut für Publizistik an der Johannes-Gutenberg Universität in Mainz teilnehmen konnte, erhielt ich den Anstoß für das Thema der vorliegenden Arbeit. Die Studie wurde von der Wissenschaftlichen Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (WVFI), die unter Vorsitz von Dr. Rainer Zitelmann steht, finanziell gefördert. Die Ergebnisse der Studie zeigten einerseits, dass die Bedeutung des Immobilienjournalismus in Zukunft tendenziell wachsen wird. Andererseits schätzen die Journalisten, die über Themen der Immobilienbranche berichten, das Image derselben als „eher negativ“ ein. Mit diesen Erkenntnissen einher ging die Sensibilisierung für die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation für den Erfolg von Unternehmen der Immobilienbranche. In diesem Zusammenhang möchte ich Herrn Prof. Dr. Hans Mathias Kepplinger vom Institut für Publizistik für erste wichtige Impulse für meine Dissertation danken. Gerne denke ich zudem an die gute Teamarbeit mit meinen Mainzer Kollegen Herrn Dr. Nikolaus Jakob und Herrn Thomas Zerback zurück. Erst die universitätsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichte, die Studie im Jahr 2008 zu publizieren.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, dessen Offenheit für interdisziplinäres Denken eine ebenso große Unterstützung war wie seine Hinweise in Sachfragen. Sein persönliches Engagement erleichterte mir zudem die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen, in denen ich im Zuge meiner Arbeit Fallstudien durchgeführt habe. Herrn Prof. Dr. Michael Dowling danke ich für die bereitwillige Übernahme der Berichterstattung zu meiner Dissertationsschrift nach dem Wechsel des Lehrstuhls von Herrn Prof. Dr. Schulte an die Universität Regensburg. Seiner konstruktiven Haltung verdanke ich wertvolle Denkanstöße.

Der Eurohypo AG, der IVG Immobilien AG und der ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG danke ich für ihre Bereitschaft, zahlreiche Interviews zum Reputationsmanagement in ihren Unternehmen führen zu dürfen. Die grundsätzliche Unterstützung gepaart mit der großen Offenheit meiner jeweiligen Interviewpartner ermöglichte interessante Ergebnisse im empirischen Teil meiner Arbeit. Mein spezieller Dank gilt in der Eurohypo Herrn Joachim Plessner, Herrn Manuel Seibel, Herrn Siegfried Guterman und Herrn Dietrich Thier. In der IVG spreche ich meinen Dank Herrn Dr. Georg Reul, Frau Andrea Wöge und Herrn Hans-Georg Zietlow aus. In der ECE bedanke ich mich besonders bei Herrn Dr. Andreas Mattner, Herrn Robert Heinemann, Herrn Christian Saadhoff und Herrn Rolf Kamprad.

Mein besonderer Dank geht an meine Eltern: In den letzten zwei Jahren haben sie mich durch die Hoch- und Tiefphasen meiner Dissertation begleitet. Ohne ihre Förderung wäre ich heute nicht dort, wo ich bin.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen .....	3
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung .....	5
1.4 Forschungsmethode .....	7
1.5 Gang der Untersuchung .....	9
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen und Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche .....</b>	<b>13</b>
2.1 Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens .....	13
2.2 Beschreibung des theoretischen Bezugsrahmens .....	14
2.2.1 Unternehmensidentität .....	14
2.2.2 Unternehmensimage .....	16
2.2.3 Unternehmensreputation .....	18
2.2.4 Reputationskapital .....	25
2.3 Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement .....	31
<b>3 Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche .....</b>	<b>34</b>
3.1 Theoretische Vorüberlegungen .....	34
3.1.1 Auswahl des Basismodells .....	34
3.1.2 Transfer der Arbeitsfelder auf ein strategisches Reputationsmanagement .....	36
3.1.3 Darstellung der Arbeitsfelder .....	38
3.2 Arbeitsfeld „Initiierung“ .....	38
3.3 Arbeitsfeld „Positionierung“ .....	44
3.3.1 Analysephase .....	45
3.3.1.1 Analyse der Unternehmensidentität .....	45
3.3.1.2 Analyse der Perspektive der Anspruchsgruppen auf das Unternehmen .....	49
3.3.1.3 Abgleich der Analysefelder .....	53
3.3.2 Zielformulierung .....	56
3.3.3 Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung .....	59
3.4 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ .....	63
3.4.1 Aktivitäten .....	64
3.4.1.1 Strategische Optimale des Reputationsmanagements .....	64
3.4.1.2 Vertrauenskompetenz .....	65
3.4.1.3 Problemlösungskompetenz .....	70

3.4.2	Ressourcen.....	76
3.4.2.1	Mitarbeiter .....	76
3.4.2.2	Organisationsstrukturen.....	81
3.4.2.3	Managementsysteme.....	85
3.4.2.4	Wissen .....	89
3.5	Arbeitsfeld „Veränderung“ .....	90
3.6	Arbeitsfeld „Performance Messung“ .....	98
3.7	Hypothetisches Modell .....	105
<b>4</b>	<b>Empirische Untersuchung zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche .....</b>	<b>108</b>
4.1	Theoretische Vorüberlegungen.....	108
4.1.1	Auswahl der Untersuchungsstrategie .....	108
4.1.2	Fallauswahl und Vorstellung der Unternehmen .....	109
4.1.3	Beschreibung der Datenerhebung.....	112
4.1.4	Form der Datenaufbereitung.....	115
4.1.5	Strategie für die Datenauswertung.....	115
4.1.6	Präsentationsform der Ergebnisse.....	117
4.2	Strategisches Reputationsmanagement in ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche .....	119
4.2.1	Arbeitsfeld „Initiierung“ .....	119
4.2.2	Arbeitsfeld „Positionierung“ .....	140
4.2.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ .....	166
4.2.4	Arbeitsfeld „Veränderung“ .....	227
4.2.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“ .....	237
4.3	Auswertung der Ergebnisse .....	243
<b>5</b>	<b>Modifizierung des Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche .....</b>	<b>245</b>
5.1	Theoretische Vorüberlegungen.....	245
5.2	Modifiziertes hypothetisches Modell.....	246
5.2.1	Arbeitsfeld „Initiierung“ .....	246
5.2.2	Arbeitsfeld „Positionierung“ .....	250
5.2.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ .....	255
5.2.4	Arbeitsfeld „Veränderung“ .....	265
5.2.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“ .....	268
5.3	Modifiziertes Basismodell .....	269
<b>6</b>	<b>Handlungsoptionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche .....</b>	<b>271</b>
6.1	Arbeitsfeld „Initiierung“ .....	271
6.2	Arbeitsfeld „Positionierung“ .....	272
6.3	Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ .....	275
6.4	Arbeitsfeld „Veränderung“ .....	280
6.5	Arbeitsfeld „Performance Messung“ .....	281

<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick.....</b>	<b>283</b>
7.1	Schlussbetrachtung.....	283
7.2	Ausblick für Wissenschaft und Praxis.....	285
	<b>Verzeichnis des Anhangs .....</b>	<b>286</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>382</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Image der Immobilienbranche .....	3
<b>Abbildung 2:</b> Fallstudiendesign nach Yin .....	10
<b>Abbildung 3:</b> Gang der Untersuchung .....	12
<b>Abbildung 4:</b> Bezugsrahmen des strategischen Reputationsmanagements .....	14
<b>Abbildung 5:</b> Mittlerfunktion von Journalisten .....	22
<b>Abbildung 6:</b> „Reputation Quotient“ (RQ) .....	24
<b>Abbildung 7:</b> „General Management Navigator“ (GMN) .....	36
<b>Abbildung 8:</b> Arbeitsfeld „Initiierung“ .....	39
<b>Abbildung 9:</b> Arbeitsfeld „Positionierung“ .....	44
<b>Abbildung 10:</b> Zusammenhang von Branchen- und Unternehmensidentität .....	48
<b>Abbildung 11:</b> Indizierte und erlebte Transparenz auf Branchenebene .....	55
<b>Abbildung 12:</b> Bezugsrahmen zur Erfassung gesellschaftsbezogener Strategien .....	59
<b>Abbildung 13:</b> Lebenszyklus eines Themas .....	62
<b>Abbildung 14:</b> Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ .....	63
<b>Abbildung 15:</b> Akzeptanzmodell eines Unternehmens .....	64
<b>Abbildung 16:</b> Beteiligte Mitarbeiter am strategischen Reputationsmanagement .....	79
<b>Abbildung 17:</b> Arbeitsfeld „Veränderung“ .....	91
<b>Abbildung 18:</b> „5-Phasenmodell“ des strategischen Reputationsmanagements .....	93
<b>Abbildung 19:</b> Arbeitsfeld „Performance Messung“ .....	98
<b>Abbildung 20:</b> Kennzahlensystem des „Reputation Control Cockpits“ .....	104
<b>Abbildung 21:</b> Eingebettete Mehrfachfallstudie .....	109
<b>Abbildung 22:</b> Ablauf der Falluntersuchung .....	118
<b>Abbildung 23:</b> Modifiziertes Basismodell .....	270

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Eskalationstreppe zur Prüfung strategisch relevanter Ressourcen .....	26
<b>Tabelle 2:</b> Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement .....	32
<b>Tabelle 3:</b> Identitäten von Immobilieninvestoren .....	47
<b>Tabelle 4:</b> Klassifizierung von Presstiteln mit Immobilienbezug .....	51
<b>Tabelle 5:</b> Transparenzerleben und Image der Immobilienbranche bei Journalisten .....	53
<b>Tabelle 6:</b> Abgleich von angebotener und erlebter Transparenz .....	54
<b>Tabelle 7:</b> Zwischenziele des strategischen Reputationsmanagements .....	58
<b>Tabelle 8:</b> Selbstbeschreibung von Unternehmen (Beispiel) .....	66
<b>Tabelle 9:</b> Konzeptkontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel) .....	100
<b>Tabelle 10:</b> Umsetzungskontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel) .....	101
<b>Tabelle 11:</b> Hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement .....	105
<b>Tabelle 12:</b> Interviewpartner .....	115



## Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AU	Österreich
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CC	Corporate Communications (Kommunikationsabteilung der ECE)
CH	Schweiz
D	Deutschland
DAX	Deutscher Aktienindex
ES	Spanien
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FR	Frankreich
GB	Großbritannien
GF	Geschäftsführung
GMN	General Management Navigator
HRM	Human Resource Manager (Personalleiter)
ICSC	International Council of Shopping Centers
In.	Initiierung
IREBS	International Real Estate Business School
IT	Informationstechnologie
IVD	Immobilienverband Deutschland
KMR	Kommunikation/Marketing/Research (Kommunikationsabteilung der IVG)
MDAX	Mid-Cap-DAX
Perf.	Performance Messung
Pos.	Positionierung
PR	Pressesprecher
REIT	Real Estate Investment Trust
Rep. M.	Reputationsmanagement
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
RM	Reputation Manager
RQ	Reputation Quotient
UK	Unternehmenskommunikation
UKO	Unternehmenskommunikation (Kommunikationsabteilung der Eurohypo)
UL	Unternehmensleitung
ULI	Urban Land Institute
StB	Stellenbeschreibung
Tr.-I.	Transparenzinitiative
Veränd.	Veränderung
VWL	Volkswirtschaftslehre

Wert.	Wertschöpfung
WVFI	Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus e.V.
ZIA	Zentraler Immobilien-Ausschuss



# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

In der Immobilienbranche findet eine zunehmende Erhöhung und Differenzierung des Angebotes an Immobilienanlagemöglichkeiten und immobilienbezogenen Dienstleistungen statt.<sup>1</sup> So gibt es bspw. mehrere tausend Investmentfonds und jährlich kommen Hunderte neuer Geschlossener Fonds hinzu.<sup>2</sup> Eine vergleichbare Differenzierung und Spezialisierung des Angebotes ist auch im Bereich immobilienbezogener Dienstleistungen festzustellen.<sup>3</sup> Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Kunden ein immer spezielleres Wissen benötigen, um Entscheidungen zu treffen.<sup>4</sup> Über dieses Wissen verfügen sie oft aber nur bedingt. Sie orientieren sich in ihren Entscheidungen daher weniger an objektiven Kriterien als am allgemeinen Ruf eines Unternehmens.<sup>5</sup> Dieser Zusammenhang ist umso wichtiger, als dass Anlagen in Immobilien i.d.R. mit hohen Investitionssummen verbunden sind<sup>6</sup> und der Immobilienmarkt durch hohe Informationsasymmetrien<sup>7</sup> charakterisiert ist. Das Vertrauen in ein Unternehmen ist damit unabdingbar für das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung.<sup>8</sup> Aus rein pragmatischer Sichtweise gilt es daher für die Unternehmen der Immobilienbranche, ihr Ansehen, das sie in Bezug auf ihre Leistungen bei ihren Anspruchsgruppen genießen, aktiv zu gestalten, wenn sie langfristig erfolgreich am Markt tätig sein wollen.<sup>9</sup>

Daneben sprechen aber auch aus reflektiver Perspektive Gründe dafür, dass die Unternehmen der Immobilienbranche der Gestaltung ihrer Reputation eine erhöhte Aufmerksamkeit zukommen lassen sollten. So findet sich bspw. in der Diskussion zum Wertemanagement die Erkenntnis, dass sich unternehmerische Werte nicht allein in einem höheren Gewinn nieder-

---

<sup>1</sup> Vgl. zur steigenden Dynamik und Komplexität der Immobilienmärkte Schulte et al. (2008), S. 954f

<sup>2</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 108; Höller (2001), S. 269.

<sup>3</sup> So bieten bspw. Asset Management Unternehmen ihren Kunden verstärkt spezielle Services für das Management ihrer Immobilien an. Im Bereich der Immobilienberatung hat ein sowohl quantitatives als auch qualitatives Wachstum stattgefunden. Hier ist zudem eine starke Internationalisierung der Unternehmen erkennbar. Eine ähnliche Entwicklung ist im Bereich der Projektentwicklung festzustellen. Hier sind über 90 Prozent der heute existierenden Unternehmen in den Ländern Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Spanien und Italien nach dem Jahr 1970 entstanden und ca. 40 Prozent nach 1990. Vgl. Scenari Immobiliari/ DTZ Research (Hrsg.) (2005), S. 25f.

<sup>4</sup> Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 96.

<sup>5</sup> Vgl. de la Fuente Sabaté/ de Quevedo Puente (2003a), S. 175f.

<sup>6</sup> Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2008), S. 20.

<sup>7</sup> Der Grad, in dem Informationsasymmetrien bestehen, hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit Kunden bspw. beim Kauf einer Immobilie auf deren Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften zurückgreifen können. So können Kunden nur teilweise vor dem Kauf die Qualität der Immobilie einschätzen (search qualities), ein Teil der Qualität der Immobilie offenbart sich erst nach dem Kauf, bspw. durch deren Bewohnen. Erst jetzt werden Mängel entdeckt und der Kunde stellt fest, ob er sich wirklich in der Immobilie wohl fühlt (experience qualities). Letztlich verfügt die Immobilie über Eigenschaften, die der Käufer weder vor noch nach dem Kauf überprüfen kann (credence qualities). Hierbei handelt es sich bspw. um die Frage, ob dem Käufer tatsächlich die für ihn optimale Immobilie angeboten wurde. Vgl. Meffert (2000), S. 54.

<sup>8</sup> Vgl. Höller (2001), S. 269; Mussler (2001), S. 301.

<sup>9</sup> Auch Gierl/Helm (2003) weisen darauf hin, dass vorökonomische Ziele – wie eine vorteilhafte Reputation – langfristig ökonomische Ziele wie Absatz-, Umsatz- und Deckungsbeitragsziele beeinflussen. Insbesondere junge Unternehmen sollten daher auf den Aufbau der (noch nicht) vorhandenen Reputation achten. Vgl. Gierl/ Helm (2003), S. 75, 88.

schlagen, sondern auch in einer Berücksichtigung der Erwartungen der verschiedenen Interessensgruppen.<sup>10</sup> Verantwortungsvolles Handeln und in dessen Folge die Gestaltung einer vorteilhaften Reputation im Hinblick auf gesellschaftliche Werte haben folglich eine eigenständige Berechtigung, die nicht durch ökonomische Vorteile gerechtfertigt werden muss.<sup>11</sup> „*Businesses are part of the society in which they operate, and they have to consider the impact their behavior has on these societies.*“<sup>12</sup> Diese Forderung gilt insbesondere für die Unternehmen der Immobilienbranche: Immobilien prägen durch ihre permanente Wahrnehmbarkeit entscheidend den Lebensraum von Menschen und das Bild von Städten und werden durch den Wunsch von Menschen nach Geborgenheit, Ungezwungenheit und Sicherheit mit sozialen Werten in Verbindung gebracht. Immobilien stellen also mehr als reine Wirtschaftsgüter dar.<sup>13</sup> Vernachlässigen die Unternehmen diesen Aspekt, zerstören sie die wohlwollende Atmosphäre in der Öffentlichkeit, die wiederum die Grundlage für erfolgreich funktionierende Märkte und Unternehmen ist, die in diesen Märkten tätig sind.<sup>14</sup>

Hinweise darauf, dass die wohlwollende Atmosphäre für die Unternehmen der Immobilienbranche in der Öffentlichkeit gestört ist, zeigt eine von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie. Danach schätzen die befragten Journalisten das Image<sup>15</sup> der Immobilienbranche eher negativ als positiv ein.<sup>16</sup> Besonders schlecht fällt dabei die Bewertung in Deutschland aus. Hier beurteilen rund 77 Prozent der befragten Journalisten das Image der Immobilienbranche „eher negativ“ (vgl. Abb. 1).<sup>17</sup> Dieses Ergebnis ist umso bedeutender, weil in der heutigen Mediengesellschaft Journalisten verstärkt über das Verhalten von Unternehmen wachen, ein eventuelles Fehlverhalten aufgreifen und es anschließend zuspitzen. So lässt sich

<sup>10</sup> Auch Schulte et al. (2008) weisen auf den bedeutenden Einfluss sozio-kultureller Rahmenbedingungen auf die Immobilienbranche in der mittel- bis langfristigen Perspektive hin. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 961.

<sup>11</sup> Vgl. Pruzan (2001), S. 56f; Schulte/ Kolb (2008), S. 98.

<sup>12</sup> Kitchen/ Laurence (2003), S. 104.

<sup>13</sup> Vgl. Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005), S. 96. Siehe auch Pachowsky (2000), S. 47f.

<sup>14</sup> Vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass eine übermäßige Zurückhaltung hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit dazu führen kann, dass ein Unverständnis gegenüber dem Unternehmen und seinen Leistungen aufkommen kann. Vgl. Weinhold-Stünzi (1985), S. 561.

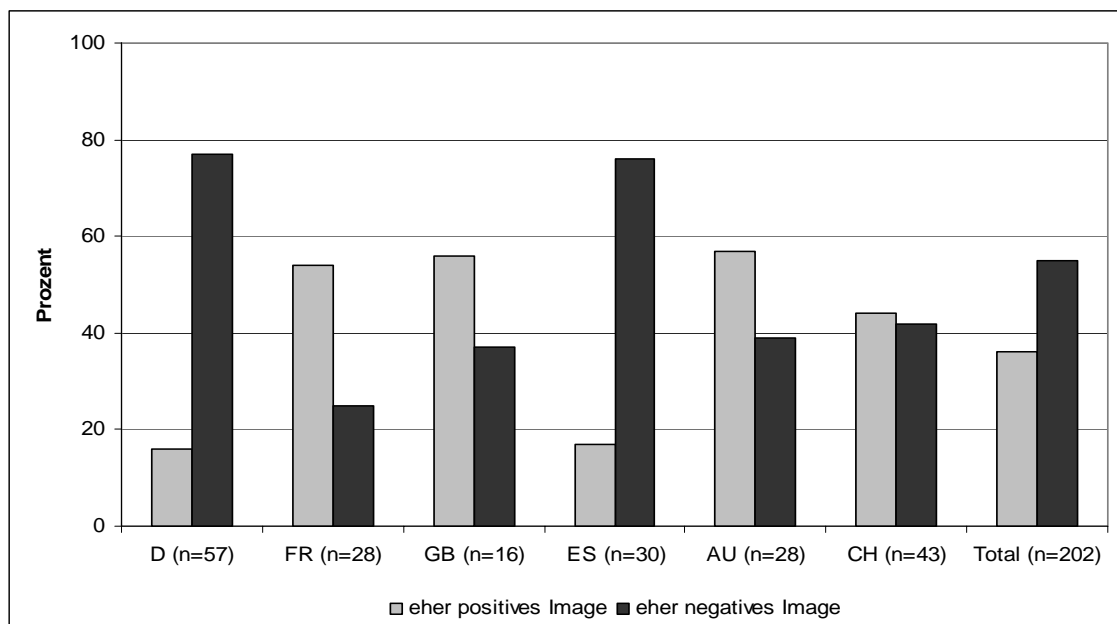
<sup>15</sup> In Praxisbefragungen kann die Unterscheidung von Reputation und Image vernachlässigt werden, weil die Übereinstimmungen zwischen den beiden Begriffen größer sind als ihre Unterschiede und im Alltag oft nicht trennscharf zwischen den Begriffen unterschieden wird. Vgl. Rolke (2004), S. 47f. Zur Abgrenzung der Begriffe „Image“ und „Reputation“ vgl. auch Kapitel 2.2.2 und 2.2.3 dieser Arbeit.

<sup>16</sup> Rund 55 Prozent aller befragten Journalisten schätzen das Image der Immobilienbranche in ihrem Heimatland eher negativ ein. 36 Prozent kommen zu einem positiven Urteil. 10 Prozent haben keine der Antwortmöglichkeiten ausgewählt. n=202. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. Die Rücklaufquote in der Studie lag bei rund 40 Prozent. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 118, 194 und Tabelle A21.

<sup>17</sup> Lediglich 16 Prozent der deutschen Journalisten beurteilen das Image der deutschen Immobilienbranche eher positiv. 7 Prozent haben keine der Antwortmöglichkeiten ausgewählt. n=57. Vgl. ebenda, S. 194 und Tabelle A21. Zum Vergleich sei auch auf eine Studie von Insignis und der Zeitschrift „Immobilienmanager“ aus dem Jahr 2006 hingewiesen, in der die befragten deutschen Immobilienunternehmen das Image der Immobilienbranche als „eher negativ“ bewerten. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 8f. Zudem hat bereits eine Studie von Falk aus dem Jahr 1995 unter Immobilienexperten, ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche sowie gewerblichen Mietern bzw. Nutzern auf das eher schlechte Image hingewiesen. Damals schätzten rund 70 Prozent der Befragten das Image der Immobilienbranche eher negativ ein. Vgl. Falk (1995), S. 4. Trotz eines Zeitraums von über einem Jahrzehnt ist es also zu keiner Verbesserung des Ansehens der deutschen Immobilienbranche gekommen.

auch beobachten, dass die Unternehmen der Immobilienbranche besonders dann im Fokus der Presseberichterstattung stehen, wenn es um fragwürdige Geschäftspraktiken geht.<sup>18</sup> Um nicht durch Begriffe wie „Immobilienhaie“ oder „Baulöwen“ charakterisiert zu werden, müssen die Unternehmen daher nicht nur ihr Ansehen hinsichtlich ihrer Leistungen, sondern auch hinsichtlich der sozial-moralischen Wertschätzung, die sie bei ihren Anspruchsgruppen genießen, aktiv unter Einbezug der Medien gestalten, wenn sie langfristig erfolgreich am Markt tätig sein wollen: *„In the future, the management of reputation integrity will become a key business process like quality management, financial management or customer service.“*<sup>19</sup>

**Abbildung 1:** Image der Immobilienbranche<sup>20</sup>



Quelle: Jakob/Arens/Zerback (2008), S. 194.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

In der Problemstellung wurde auf pragmatische und reflektive Gründe verwiesen, welche den Aufbau und die Pflege einer vorteilhaften Reputation für den langfristigen Erfolg der Unternehmen der Immobilienbranche sinnvoll erscheinen lassen. Damit gilt es für die Unternehmen, ihre Reputation nicht dem Zufall zu überlassen, sondern im Sinne eines strategischen Managements ihre Aktivitäten gezielt an der Gestaltung der Reputation auszurichten.<sup>21</sup> Bisher existiert jedoch kein in sich geschlossenes Raster, das es den Unternehmen im Allgemeinen oder den Unternehmen der Immobilienbranche im Speziellen ermöglichen würde, ihre

<sup>18</sup> Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 93.

<sup>19</sup> Pruzan (2001), S. 54f.

<sup>20</sup> Als Abkürzung für die jeweiligen Länder werden deren Nationalitätskennzeichen für Kraftfahrzeuge verwendet.

<sup>21</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 75f.

Reputation systematisch zu gestalten.<sup>22</sup> **Ziel dieser Arbeit** ist es daher, die Forschungslücke zu schließen, die hinsichtlich eines solchen Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche zu konstatieren ist, und Handlungsoptionen für die Praxis abzuleiten. Aufgrund unterschiedlicher sozio-kultureller Hintergründe, in denen sich die Unternehmen in ihren jeweiligen Heimatländern bewegen,<sup>23</sup> ist dieses Modell ausschließlich auf Unternehmen der deutschen Immobilienbranche ausgerichtet.

Um das Ziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, sind die folgenden beiden **Forschungsfragen** zu beantworten:

- Wie sollte ein Modell beschaffen sein, mit dessen Hilfe die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können?
- Welche Gründe sind für die Struktur eines solchen Modells verantwortlich?

Mit der Frage nach dem „Wie“ stellt die vorliegende Arbeit auf die beobachtbare **Oberflächenstruktur** des strategischen Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche ab. So ist bspw. zu erfassen, wie das Reputationsmanagement prozessual ablaufen kann, wie es organisatorisch in das Unternehmen einzuordnen ist und welche Personen für dessen Umsetzung verantwortlich sein sollten. In diesem Sinne wird ein strategisches Reputationsmanagement in Anlehnung an Mintzberg (1987) als ein „Plan“, d.h. als eine Weg-Zielbeschreibung verstanden: Es wird beschrieben, was ein Unternehmen im Rahmen seines Reputationsmanagements erreichen kann und wie dies zu realisieren ist.<sup>24</sup> Mit der Frage nach den Gründen, also dem „Warum“, zielt die Arbeit hingegen auf die **Tiefenstruktur** des Reputationsmanagements ab, d.h. auf die Regeln, die bestimmen, welche Handlungen im Unternehmen stattfinden, und die damit entscheiden, welche spezifische Struktur ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement in einem Unternehmen der Immobilienbranche annehmen kann.<sup>25</sup> Eine Strategie wird damit nicht nur als Plan, sondern auch als „Pattern“ begriffen: Es wird untersucht, welche Muster sich in den Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen bezüglich ihrer Reputationsgestaltung erkennen lassen – unabhängig davon, ob sie vom Unternehmen beabsichtigt waren oder nicht.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> So weisen auch Sydow/Ortmann (2001) darauf hin, dass im Rahmen des strategischen Managements die Unternehmensumwelt als strategisch zu gestaltendes Feld kaum im Blickfeld ist. Diese Tatsache verwundert, weil sich das (strategische) Marketing als Teildisziplin des strategischen Managements von Beginn an auf die Beeinflussung und Mitgestaltung des Absatzmarktes konzentriert hat. Vgl. Sydow/ Ortmann (2001), S. 8.

<sup>23</sup> Während in Großbritannien bspw. die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) bereits im Jahr 1868 gegründet wurde und seitdem die Standesvertretung der Profession der Akteure der Immobilienbranche darstellt, ist diese Organisation erst seit 1993 in Deutschland tätig. Die Übertragung ihrer Standards auf die deutsche Immobilienbranche hat damit zwar begonnen, befindet sich aber noch im Diskussionsprozess. Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 107.

<sup>24</sup> Vgl. Mintzberg (1987), S. 11f.

<sup>25</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572; Kirsch (1997), S. 98-108, 428.

<sup>26</sup> Vgl. Mintzberg (1987), S. 12f.

### 1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

Die wissenschaftstheoretische Einordnung der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der Prämisse, dass sowohl die Oberflächen- als auch die Tiefenstruktur des strategischen Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche zu untersuchen ist. In der Literatur zum **strategischen Management** findet sich jedoch kein einheitlicher Ansatz, „über die Entwicklung von Unternehmen zu denken und dementsprechend zu handeln.“<sup>27</sup> Vielmehr ist aufgrund veränderter Fragestellungen und Forschungserkenntnisse im Zeitverlauf ein „*Dschungel von Managementtheorien*“<sup>28</sup> entstanden, welche sich vom Grundsatz her in mechanische und systemische Ansätze unterscheiden lassen.<sup>29</sup>

Basisparadigma des **mechanischen Theorietyps** ist die klassische Mechanik. Ansätze in ihrer Tradition untersuchen die Führung von Unternehmen unter Vernachlässigung der Vielfalt von Einflussfaktoren und erforschen das Zusammenwirken einiger weniger Faktoren. Dazu gehört auch die Vorstellung, dass ein Unternehmen ähnlich wie ein Baukasten funktioniert und nur dann Erfolg hat, wenn das Handeln seiner Mitglieder einen bestimmten Zweck verfolgt und dieses Handeln durch Pläne ex ante festgelegt wird.<sup>30</sup> Übertragen auf das Reputationsmanagement ist es damit Aufgabe der Unternehmensleitung, Ziele zur Reputationsgestaltung festzulegen, zu definieren, wie die Ziele zu erreichen sind, und entsprechende Vorkehrungen im Unternehmen zu treffen. Den Annahmen dieser Totalplanung folgend kann die Entwicklung einer vorteilhaften Reputation vollumfänglich gesteuert werden.<sup>31</sup> Ein so verstandenes strategisches Management wird aber nicht der Idee gerecht, dass in den Tiefenstrukturen der Unternehmen ungeschriebene aber dennoch gelebte Regel- und Normenwerke verankert sind, die darüber bestimmen, welche Interventionen von den Mitarbeitern ignoriert werden und welche zu intendierten Anschlusshandlungen führen.<sup>32</sup> Innerhalb des mechanischen Theorietyps ist es daher nicht möglich, die komplexen und dynamischen Interaktionen in einem Unternehmen sowie zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen, bei denen das Unternehmen eine positive Reputation erzielen will, zu erfassen.<sup>33</sup> Mechanische Theorietypen erscheinen daher für die vorliegende Arbeit ungeeignet.

Das Basisparadigma des **systemischen Theorietyps** beruht auf der Systemtheorie. Ein System kann dabei als „eine Vielzahl von Elementen, die miteinander in dynamischer Wechsel-

---

<sup>27</sup> Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 21.

<sup>28</sup> Schwaninger (2001), S. 1213. Allein Mintzberg (1990) unterscheidet zwischen zehn Denkschulen der Strategieformierung. Knights/Morgan (1991) unterscheiden hingegen „rational models“, „socio-political models“ und „strategy as a discourse“. Vgl. Knights/ Morgan (1991), S. 251. Eine solche Dreiteilung der Denkschulen nehmen auch Elfring/Volberda (2001) vor. Sie unterscheiden die Boundary School, die Dynamic Capability School und die Configurational School. Vgl. Elfring/ Volberda (2001), S. 1-25.

<sup>29</sup> Vgl. Strasser (1996), S. 85.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 85; Malik (1992), S. 38.

<sup>31</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 290.

<sup>32</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572. Darüber hinaus kann die Totalplanung als gescheitert betrachtet werden. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 20; Laszlo (1992), S. 83.

<sup>33</sup> Vgl. Laszlo (1992), S. 85f.



wirkung stehen [und ..., d.A.] eine zielgerichtete Organisation aufweisen“<sup>34</sup> definiert werden. In diesem Sinne können Unternehmen als soziale Systeme verstanden werden, deren Elemente die Menschen sind, die zu einem bestimmten Zweck zusammenarbeiten.<sup>35</sup> Damit stellt ein Unternehmen ein komplexes, dynamisches und netzwerkartiges Gebilde dar, das auch durch menschliche Werte und Normen gesteuert wird. Aufgabe des Managements ist damit nicht länger die ausschließliche Vorgabe von Verhaltensweisen. Vielmehr gilt es, auch die Bedingungen und Prozesse im Unternehmen zu erfassen, unter denen die Vorgaben der Unternehmensleitung wirksam werden können und ggf. neue Normen- und Wertesysteme zu etablieren.<sup>36</sup> Diese Sichtweise des strategischen Managements ist unter Einbezug der Evolutionstheorie zum **systemisch-evolutionären Ansatz** weiterentwickelt worden: Danach sind die Normen und Werte, die den Handlungsrahmen der Unternehmen bestimmen, nur bedingt dem lenkenden und gestaltenden Einfluss der Unternehmensleitung zugänglich.<sup>37</sup> Im Rahmen eines so verstandenen strategischen Managements kann die Unternehmensleitung zwar versuchen, auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss zu nehmen. Zu welchen Ergebnissen diese Eingriffe führen, muss aber offen bleiben.<sup>38</sup> Damit erscheint die systemisch-evolutionäre Sichtweise des strategischen Managements für die vorliegende Arbeit geeignet, weil sie auch einen Blick auf die Regeln ermöglicht, die in den Tiefenstrukturen der Unternehmen verankert sind.<sup>39</sup>

Der Betrachtung von Unternehmen als Systeme ist die Frage implizit, wie die Unternehmen ihre „Umsysteme“, d.h. ihre Umwelt, betrachten.<sup>40</sup> In Anlehnung an Mintzberg (1979)<sup>41</sup> ist hierfür der „Grad der Verflechtung“ der Unternehmen mit ihrer Umwelt wesentlich. Je nach Verflechtungsgrad kann eine enger gefasste Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt (task environment) und eine weiter gefasste generelle Umwelt (general environment) unterschieden werden. Die Aufgaben- oder Wettbewerbsumwelt setzt sich u.a. aus den Kunden, Wettbewerbern und Mitarbeitern der Unternehmen zusammen. Die generelle Umwelt kann in eine soziokulturelle, technologische, politische und ökonomische Dimension gegliedert werden.<sup>42</sup> Aus dieser Umwelt ist nach dem **Stakeholder-Ansatz**<sup>43</sup> aber nur die Gruppe oder das Individuum

<sup>34</sup> de Rosnay (1988), S. 80.

<sup>35</sup> Vgl. Ulrich (1984b), S. 80.

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, S. 89.

<sup>37</sup> Vgl. Malik (1993), S. 105f.

<sup>38</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 20f.

<sup>39</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung auch Heinen (1985), S. 55-57.

<sup>40</sup> Vgl. Ulrich (1984b), S. 81; Bea/ Haas (2005), S. 89.

<sup>41</sup> Vgl. Mintzberg (1979), S. 286.

<sup>42</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 25.

<sup>43</sup> Es sei darauf verwiesen, dass die verschiedenen Varianten des Stakeholderkonzepts kein konsistentes Theoriegebäude darstellen. Es wird daher nicht von einer Stakeholdertheorie, sondern vielmehr von einem „Stakeholdermodell, -ansatz oder -konzept“ gesprochen. Vgl. Donaldson/ Preston (1996), S. 66f. Weiterführend zur Diskussion, ob es sich um eine einheitliche Stakeholder Theorie bzw. unterschiedliche Ansätze handelt vgl. Jones/ Wick (1999), S. 206-211; Freeman (1999), S. 233-236 und Donaldson (1999), S. 237-241. Freeman gilt mit seinem Werk „Strategic Management. A Stakeholder Approach“ von 1984 als einer der Hauptvertreter des Stakeholderkonzeptes. Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 105.

relevant, „*who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.*“<sup>44</sup> Eine solche Bezugsgruppe wird im Folgenden als „Stakeholder“<sup>45</sup> oder „Anspruchsgruppe“<sup>46</sup> eines Unternehmens bezeichnet. Ob ein Unternehmen seine Umwelt eher enger oder weiter definiert, hängt vom Einzelfall ab: Orientiert sich ein Unternehmen stärker an ökonomischen Zielen und am Interesse seiner Aktionäre, wird in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an Bleicher (1999) von einem **Shareholder-orientierten Unternehmen** gesprochen. Berücksichtigt ein Unternehmen hingegen neben den an seinen wirtschaftlichen Leistungen interessierten Anspruchsgruppen auch die Erwartungen anderer Gruppen seines „Umsystems“, wird von einem **Stakeholder-orientierten Unternehmen** gesprochen.<sup>47</sup>

#### 1.4 Forschungsmethode

Bei der Auswahl des Forschungsdesigns ist zu beachten, dass es sowohl den Untersuchungsgegenstand zu erfassen in der Lage ist als auch dessen wissenschaftstheoretischer Einordnung gerecht wird: **Untersuchungsgegenstand** der vorliegenden Arbeit ist das „strategische Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche“. Von ihrem Geltungsanspruch her ist die Arbeit folglich in die **Immobilienökonomie**<sup>48</sup> einzuordnen, die als Teil der Betriebswirtschaftslehre nach vorherrschender Auffassung den **angewandten Sozialwissenschaften** zuzurechnen ist.<sup>49</sup> Diese zeichnen sich nach dem Verständnis von Ulrich<sup>50</sup> im Unterschied zu den theoretischen Wissenschaften u.a. dadurch aus, dass ihre Problemstellung aus der Praxis und nicht aus der Theorie abgeleitet wird. So ist auch der Anlass für die vorliegende Arbeit die aus der Praxis resultierende Erkenntnis, dass die Unternehmen der Immobilienbranche nur durch eine aktive Gestaltung der Reputation hinsichtlich ihrer Leistungen und ihres sozial-verantwortlichen Handelns den langfristigen Erfolg ihrer Unternehmen zu sichern vermögen.<sup>51</sup> Da aus der Praxis abgeleitete Probleme nicht zwingend mit den bestehenden Abgrenzungen wissenschaftlicher Disziplinen korrespondieren, sind sie interdisziplinär zu untersuchen.<sup>52</sup> Die Arbeit trägt dieser Forderung Rechnung, indem sie sich an dem von Schulte (2008) entwickelten **interdisziplinären Ansatz der Immobilienökonomie** orientiert. Dieser

---

<sup>44</sup> Freeman (1984), S. 46. Vgl. auch Freeman/ Reed (1983), S. 91.

<sup>45</sup> Der Begriff „Stakeholder“ wurde bereits Anfang der 1960er Jahre geprägt und erstmals in einem internen Memorandum am Stanford Research Institute erwähnt. Vgl. Freeman (1984), S. 31f. Weiterführend zur Begriffsgenese vgl. Janisch (1992), S. 7f und Wentges (2002), S. 88-93.

<sup>46</sup> Die Begriffe „Stakeholder“ und „Anspruchsgruppen“ können synonym verwendet werden. Vgl. Zühlsdorf (2002), S. 118.

<sup>47</sup> Vgl. Bleicher (1999), S. 164.

<sup>48</sup> Die Immobilienökonomie befasst sich mit der „Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen von mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten.“ Schulte/ Schäfers (2008), S. 57.

<sup>49</sup> Vgl. Ulrich/ Hill (1979), S. 164.

<sup>50</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen u.a. Ulrich (1995), S. 165; Ulrich (1984a), S. 202-205; Ulrich (1982), S. 1-10; Ulrich (1981), S. 1-26.

<sup>51</sup> Vgl. Kapitel 1.1, S. 1-3.

<sup>52</sup> Die Forderung nach Interdisziplinarität setzt voraus, dass Disziplinen grundsätzlich bestehen. Ansonsten würde die Forschung in Beliebigkeit enden. Vgl. Poser (2001), S. 286.

ermöglicht es, Erkenntnisbeiträge aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Analyse eines konkreten immobilienökonomischen Untersuchungsgegenstandes heranzuziehen.<sup>53</sup>

Die angewandte Sozialforschung ist in einen quantitativen und einen qualitativen Forschungsansatz unterteilt. Beiden Ansätzen ist es gemein, dass sie „*soziales Handeln deutend verstehen*“ wollen, „*um es in seinem Ablauf und in seinen Wirkungen ursächlich zu erklären*“<sup>54</sup>. Die Unterschiede der beiden Ansätze finden sich in ihrer **Erklärungsstrategie**, d.h. in der Art und Weise, wie die Erkenntnisse – in diesem Fall in Bezug auf die Gestaltung des strategischen Reputationsmanagements – erreicht werden sollen. An dieser Stelle erhält der oben beschriebene **wissenschaftstheoretische Bezugsrahmen** Bedeutung. Dieser hat deutlich gemacht, dass Unternehmen als Systeme betrachtet werden, die eine zielgerichtete Organisation aufweisen. Dementsprechend gilt es in der vorliegenden Arbeit, das strategisch ausgerichtete Handeln der Unternehmen zur Erzielung einer vorteilhaften Unternehmensreputation zu untersuchen.<sup>55</sup> Das strategisch ausgerichtete Handeln der Unternehmen wird aber – wie erwähnt<sup>56</sup> – durch Werte und Normen geprägt, die in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelt sind und damit den Handlungsspielraum der Unternehmen vorgeben. Für den Forscher gilt es folglich, die interne Komplexität der Unternehmen und den spezifischen Kontext, in dem sie ihre Reputation gestalten, zu erfassen.<sup>57</sup> Im Rahmen der quantitativen Forschung wird nun aus statistisch signifikanten Zusammenhängen auf Kausalzusammenhänge und aufgrund dieser wiederum auf Kausalmechanismen geschlossen. Eben diese Kausalmechanismen können aber nicht aus den empirisch-statistischen Befunden allein gezogen werden, sondern benötigen Erkenntnisse aus der bisher bekannten Theorie. Da eine solche Theorie aber für die Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche – wie oben beschrieben – bisher nicht vorhanden ist, gilt es, die Mechanismen, die der Reputationsgestaltung zugrunde liegen, durch die Untersuchung eines oder weniger Fälle direkt aufzudecken und anschließend zu verallgemeinern (**fall-basierte Erklärungsstrategie**).<sup>58</sup> So sieht auch Yin (2002) die Anwendung von Fallstudien insbesondere dann gerechtfertigt, wenn es ein aktuelles Phänomen zu untersuchen gilt, bei dem die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig zu bestimmen sind: „*A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*“<sup>59</sup> Auch nach Glaser/Strauss (1979)

<sup>53</sup> Mit der Gründung der ebs Immobilienakademie im Jahr 1990 und des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie im Jahr 1994 wurde das Ziel formuliert, einen übergreifenden wissenschaftlichen Bezugsrahmen für die Immobilienökonomie zu entwickeln. Vgl. Schulte/ Schäfers (2008), S. 56-58 Vgl. weiterführend zum interdisziplinären Ansatz der Immobilienökonomie Schulte/ Schäfers (2008), S. 58-64.

<sup>54</sup> Weber nach Gläser/ Laudel (2004), S. 22.

<sup>55</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 101.

<sup>56</sup> Vgl. Kapitel 1.2, S. 4.

<sup>57</sup> Vgl. Bromley (2002), S. 43.

<sup>58</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 22-24. Nach Bromley (2002) eignen sich Fallstudien insbesondere für die Untersuchung des Reputationsmanagements bei Unternehmen, deren Reputation einem relativ hohen Risiko ausgesetzt ist und daher spezielle Aufmerksamkeit benötigt. Vgl. Bromley (2002), S. 42. Wie beschrieben, unterliegen auch die Unternehmen der Immobilienbranche einem solchen Risiko. Vgl. Kapitel 1.1, S. 1.

<sup>59</sup> Yin (2002), S. 13.

sind es insbesondere qualitative Daten, die für die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorien geeignet sind.<sup>60</sup>

## 1.5 Gang der Untersuchung

Wie zuvor beschrieben, wurde im vorliegenden **Kapitel 1** die fall-basierte Erklärungsstrategie als der Weg festgelegt, um die zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen („Wie sollte ein Modell beschaffen sein, mit dessen Hilfe die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können?“ und „Welche Gründe sind für die Struktur eines solchen Modells verantwortlich?“) zu beantworten und damit das Ziel der vorliegenden Arbeit zu erreichen, ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche zu entwickeln und Handlungsoptionen für die Praxis zu geben.

Damit die vorliegende Arbeit bei der Beantwortung dieser Fragen neues Wissen generiert, muss sie an vorhandenes Wissen zum Untersuchungsgegenstand, d.h. dem „strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche“ anschließen. Der Forscher muss folglich „theoretische Vorüberlegungen“ anstellen, deren Ziel es ist, das für die Untersuchungsfrage relevante und in der Literatur bereits festgehaltene Wissen zu sammeln. Dieser Aufgabe widmet sich zunächst **Kapitel 2**, in dem es den theoretischen Bezugsrahmen des Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche inklusive seiner Definitionen darstellt. Ziel ist es hierbei, den Begriff „Unternehmensreputation“ in der Diskussion mit ihm nahestehenden Begriffen wie bpsw. dem „Unternehmensimage“ zu definieren und abzugrenzen. Auf diese Art und Weise können Hinweise für die Entwicklung eines Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche gewonnen werden.

Aufbauend auf diesen Hinweisen wird in **Kapitel 3** ein Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche aus der relevanten Literatur abgeleitet und in Hypothesen<sup>61</sup> überführt. Diese Hypothesen stellen vorläufige Annahmen über die Art und Weise dar, wie und warum die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können.<sup>62</sup> Mit dieser Vorgehensweise folgt die vorliegende Arbeit von daher dem Prinzip einer theoriegeleiteten Vorgehensweise<sup>63</sup> und schließt sich da-

---

<sup>60</sup> Vgl. Glaser/ Strauss (1979), S. 108.

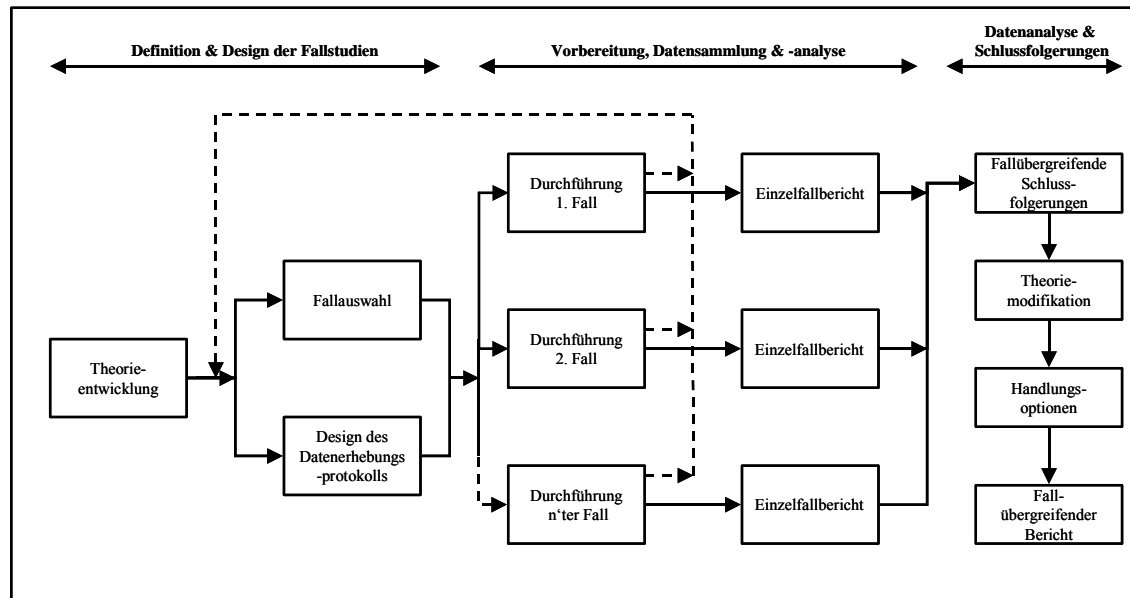
<sup>61</sup> Die Formulierung von Hypothesen wird in der Literatur teilweise kritisch betrachtet, weil diese innerhalb einer fall-basierten Erklärungsstrategie kaum geprüft werden können. Sie können aber die empirische Erhebung anleiten, weil sie die Forschungsfragen detaillieren. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 76f.

<sup>62</sup> Die Hypothesen beinhalten folglich keine Messvariablen, wie sie in statistik-basierten Erklärungsstrategien auftreten. Vielmehr wird von einem allgemeinen Verständnis von Variablen ausgegangen, d.h. Variablen werden als Konstrukte verstanden, „die veränderliche Merkmale der sozialen Realität beschreiben.“ Grund hierfür ist, dass das Reputationsmanagement soziale Sachverhalte betrifft, die vielfach „unauflösbar komplex“ sind und nur in mehreren Dimensionen gleichzeitig beschrieben werden können. Vgl. ebenda, S. 78. Weiterführend zum Begriff „Hypothese“ vgl. Seiffert (1997), S. 88f.

<sup>63</sup> Vgl. Mayring (1993), S. 28.

mit dem Fallstudiendesign nach Yin (2002) an, das die Theorieentwicklung<sup>64</sup> an den Beginn des fall-basierten Forschungsprozesses setzt (vgl. Abb. 2).<sup>65</sup>

**Abbildung 2:** Fallstudiendesign nach Yin



In Anlehnung an: Yin (2002), S. 50.

Auf Basis des zuvor entwickelten hypothetischen Modells wird in **Kapitel 4** das strategische Reputationsmanagement in ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche untersucht.<sup>66</sup> Hierzu wird nach Auswahl der zu untersuchenden Fälle das Design des Datenerhebungspro-

<sup>64</sup> Nach Yin (2002) darf eine Theorie jedoch unter keinen Umständen mit der Formalität einer allgemeingültigen Theorie der Sozialwissenschaften betrachtet werden. Vielmehr ist es das Ziel der Theorieentwicklung, „to have a sufficient blueprint for your study, and this requires theoretical propositions ...“ Yin (2002), S. 29. Theorie wird damit in der vorliegenden Arbeit verstanden als „a [hypothetical] story about why acts, events, structure and thoughts occur.“ Sutton/ Staw (1995), S. 378.

<sup>65</sup> Aufgrund der Forderung einer größtmöglichen Offenheit wird das Prinzip eines theoriegeleiteten Vorgehens in der qualitativen Sozialforschung oft kritisch betrachtet oder in Lehrbüchern oft gar nicht erwähnt. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 28f. So vertritt auch Eisenhardt (1989) die Meinung: „Theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test.“ Grund für diese Einstellung ist, dass bereits bestehende Theorien den Erkenntnisgewinnungsprozess des Forschers beeinflussen und damit die Gewinnung neuer Erkenntnisse einschränken können. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536; Rosenthal (2005), S. 48. Das Ideal dieses induktiven Forschungsprozesses ist jedoch in der Forschungspraxis nicht zu erreichen, da der Forscher in der Wahrnehmung seiner Umwelt bereits durch bestimmte Erwartungen, die bspw. durch seine Sozialisierung entstanden sind, beeinflusst wird. Zudem ist die Interpretation empirischer Daten ohne theoretisches Vorwissen nicht möglich. Die Durchführung einer induktiven Forschungsstrategie ist daher allein aus erkenntnistheoretischen Gründen nicht durchführbar. Ein weiteres Hindernis ergibt sich aus der Forschungspraxis: So würde eine Datenerhebung ohne theoretische Vorannahmen zu einer regelrechten Datenflut führen, die vom Forscher aufgrund zeitlicher und finanzieller Restriktionen kaum zu verarbeiten wäre. Vgl. Perry (1998), S. 788; Kelle/ Kluge (1999), S. 17. Auch Glaser und Strauss, Autoren eines der zentralen Grundlagenwerke der qualitativen Sozialforschung, des „The Discovery of Grounded Theory“, folgen aufgrund der Undurchführbarkeit der induktiven Forschungsstrategie in der Forschungspraxis nicht ihren eigenen Empfehlungen. Vgl. Glaser/ Strauss (1974), S. 264.

<sup>66</sup> Die in Kapitel 3 entwickelten Hypothesen stellen folglich ein Bindeglied zwischen den theoretischen Vorüberlegungen und den qualitativen Methoden dar.

tokolls vorgestellt. Die relevanten Informationen zur Reputationsgestaltung werden dann zunächst auf Ebene der einzelnen Unternehmen erhoben und ausgewertet. Die Dateninterpretation erfolgt anschließend in Form fallübergreifender Schlussfolgerungen.<sup>67</sup>

Die aus der Empirie gewonnenen Erkenntnisse werden in **Kapitel 5** mit den aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche abgeglichen. Dabei werden neue Erkenntnisse entweder in die bereits formulierten Hypothesen eingeordnet (Induktion von Merkmalen bzw. qualitative Induktion) oder es werden neue Hypothesen formuliert<sup>68</sup>, insofern das bestehende Regelwissen nicht ausreicht (Abduktion).<sup>69</sup> Resultat dieser Vorgehensweise sind damit ggf. modifizierte Hypothesen und die Veränderung des Basismodells für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche. Unabhängig davon, ob solche Modifikationen stattfinden, wird durch den Abgleich von Theorie und Empirie das erste Forschungsziel der vorliegenden Arbeit erreicht, indem ein hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche generiert wird. Dieses Modell enthält dabei zugleich Annahmen über die wesentlichen Einflussfaktoren und Kausalmechanismen bezüglich der Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche und beantwortet damit die beiden eingangs formulierten Forschungsfragen.

Auf Basis des modifizierten hypothetischen Modells können in **Kapitel 6** Handlungsoptionen<sup>70</sup> für die Unternehmen der Immobilienbranche abgeleitet werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Reputation vorteilhaft zu gestalten (zweites Forschungsziel). Dabei sei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass solche Handlungsoptionen notwendiger Weise mit Werturteilen verbunden sind, weil die verschiedenen Handlungsalternativen hinsichtlich ihres Potenzials, die Unternehmensreputation positiv zu beeinflussen, abgewogen werden müssen.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Yin (2002) behält sich in seinem Fallstudiendesign im Anschluss an die Falluntersuchungen Rückkopplungen vor, die es ermöglichen sollen, die Fallauswahl oder das Datenerhebungsprotokoll zu verändern, sollten Erfahrungen aus der empirischen Phase dieses nahe legen. Selbst die Hypothesenbildung ist von Veränderungsprozessen nicht ausgeschlossen. Vgl. Yin (2002), S. 50. Mayring (1993) weist darauf hin, dass es Forschungsalltag ist, dass während Untersuchungen interessante Aspekte auftauchen können, die mit ausgewertet werden sollen: „Der Forschungsprozess muss so offen dem Gegenstand gegenüber gehalten werden, dass Neufassungen, Ergänzungen und Revisionen sowohl der theoretischen Strukturierungen und Hypothesen als auch der Methoden möglich sind, wenn der Gegenstand dies erfordert.“ Mayring (1993), S. 28.

<sup>68</sup> Die Hypothesengenerierung ist klassischer Bereich der qualitativen Forschung. Vgl. Mayring (2007), S. 20.

<sup>69</sup> Insofern handelt es sich nicht um eine deduktive Vorgehensweise, sondern um die Form des logischen Schliessens (logischer Schlussmodus). Die Hypothese stellt dabei den Schluss von einer bekannten Regel und dem Resultat einer Beobachtung auf einen Fall dar. Vgl. Kelle/ Kluge (1999), S. 21-23. Yin (2002) spricht in diesem Zusammenhang von einer analytischen Generalisierung. Vgl. Yin (2002), S. 32f.

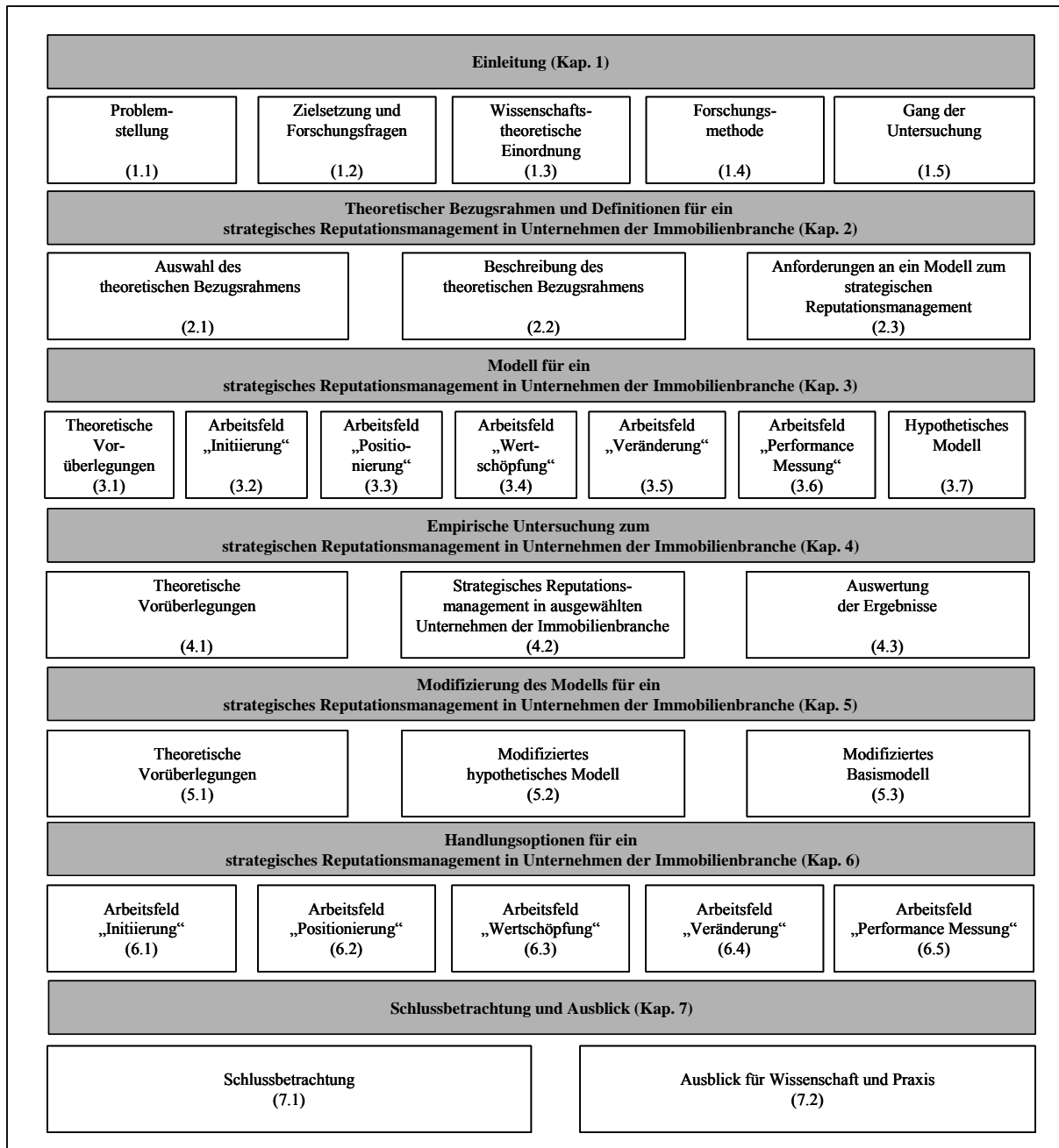
<sup>70</sup> Es wird von Handlungsoptionen und nicht von Handlungsempfehlungen gesprochen, weil die vorliegende Arbeit hypothesengenerierend und nicht -falsifizierend angelegt ist. So werden die aufgestellten Hypothesen im Zuge der Untersuchung nicht geprüft, d.h. bestätigt oder widerlegt. Es können damit keine Empfehlungen an die Unternehmen der Immobilienbranche bezüglich einer Reputationsgestaltung ausgesprochen werden, sondern nur Möglichkeiten dargelegt werden.

<sup>71</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 515f. Denn Ziel der angewandten sozialwissenschaftlichen Forschung ist letztlich weniger das Streben nach einer allgemeingültigen Wahrheit. Vielmehr will sie wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis nutzbar machen.

Abschließend wird in **Kapitel 7** ein fallübergreifender Bericht in Form einer Schlussbetrachtung erstellt, der die Argumentationslinie der Arbeit nachvollzieht sowie die daraus resultierenden wesentlichen Erkenntnisse benennt. Den Schluss der Arbeit bilden Anregungen für die Forschung und Praxis.

Die folgende Abbildung skizziert den Gang der Untersuchung in der vorliegenden Arbeit.

**Abbildung 3:** Gang der Untersuchung



Quelle: Eigene Darstellung.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen und Definitionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

Wie im „Gang der Untersuchung“<sup>72</sup> erwähnt, erfolgt im vorliegenden Kapitel die Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens inklusive seiner Definitionen für ein Modell zur Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche. Hierzu wird in Kapitel 2.1 die Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens diskutiert. In den Kapiteln 2.2 bis 2.5 werden seine einzelnen Bestandteile erläutert. Kapitel 2.6 fasst die wesentlichen Inhalte des theoretischen Bezugsrahmens übersichtsartig zusammen und leitet daraus die Konsequenzen für die Entwicklung eines Modells zum strategischen Reputationsmanagement ab.

### 2.1 Auswahl des theoretischen Bezugsrahmens

Ein Hindernis für die Auswahl eines theoretischen Bezugsrahmens und die Definition von Begriffen zum Reputationsmanagement ist der uneinheitliche Gebrauch der Begriffe Identität, Image und Reputation in der wissenschaftlichen Literatur.<sup>73</sup> So sind allein für den Begriff „Unternehmensreputation“ zahlreiche Definitionen zu verzeichnen: „*Over the years authors have adopted different, sometimes even contradictory definitions for the term corporate reputation.*“<sup>74</sup> Auch sind die Begriffe „Image“ und „Reputation“ undeutlich abgegrenzt. Es ist unklar, ob es sich um zwei verschiedene Begriffe oder um funktionale Äquivalente handelt.<sup>75</sup> Ebenso gibt es keine eindeutige Abgrenzung der Begriffe „Image“ und/oder „Reputation“ zur „Identität“ eines Unternehmens. So urteilt Wartick (2002): „... *definitions and data are found to be lacking, and ... many deficiencies in definition and data can be attributed to the fact that theory development related to corporate reputation has been insufficient.*“<sup>76</sup>

Aufgrund des oben beschriebenen Defizits ist es Ziel der Untersuchung von Barnett/Jermier/Lafferty (2006), den Begriff „Corporate Reputation“ präzise zu definieren und abzugrenzen. Hierzu analysieren die Autoren diesbezügliche Definitionen aus der jüngeren wissenschaftlichen Literatur und kategorisieren diese hinsichtlich ihrer Ähnlichkeiten und Unterschiede. Ergebnis dieser Analyse ist, dass der Begriff „Corporate Reputation“ am häufigsten mit der Wertschätzung gleichgesetzt wird, die ein Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen erfährt. Basierend auf dieser Erkenntnis grenzen die Autoren den Begriff „Corporate Reputation“ von der „Corporate Identity“, dem „Corporate Image“ und dem „Corporate Reputation Capital“ ab.<sup>77</sup> Indem die hier vorliegende Arbeit dem viergliedrigen Bezugsrahmen von Barnett/Jermier/Lafferty (2006) folgt (vgl. Abb. 4), schließt sie sich der in der Forschung vorherrschenden Meinung an.

---

<sup>72</sup> Vgl. Kapitel 1.5, S. 9.

<sup>73</sup> Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 377; Davies et al. (2001), S. 133.

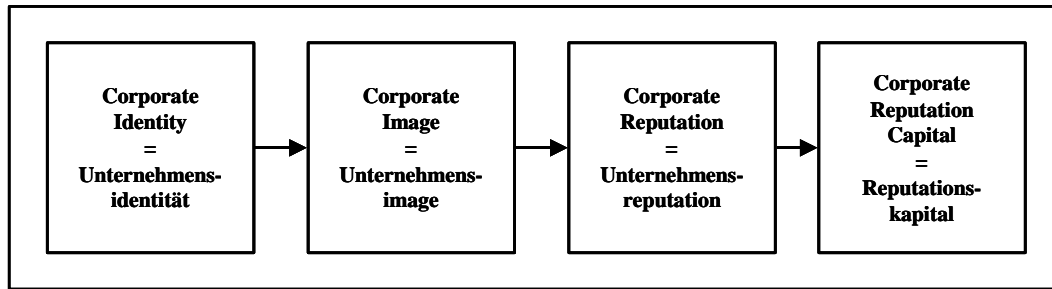
<sup>74</sup> Gotsi/ Wilson (2001), S. 24.

<sup>75</sup> Eisenegger (2004), S. 272.

<sup>76</sup> Wartick (2002), S. 371. Vgl. auch Bromley (2002), S. 35.

<sup>77</sup> Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 26. Die Begriffe werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.



**Abbildung 4:** Bezugsrahmen des strategischen Reputationsmanagements

In Anlehnung an: Barnett/Jermier/Lafferty (2006), S. 33.

## 2.2 Beschreibung des theoretischen Bezugsrahmens

### 2.2.1 Unternehmensidentität

Auch wenn sich die Reputation eines Unternehmens ohne dessen Zutun bilden kann,<sup>78</sup> stehen den Unternehmen Möglichkeiten offen, ihre Reputation aktiv zu gestalten. Basis hierfür ist das Corporate Identity Konstrukt. Dieses geht davon aus, dass ein Unternehmen Signale aussendet, anhand derer es von seinen Anspruchsgruppen erkannt oder wiedererkannt wird und durch die es eine Beziehung zu ihnen aufbaut.<sup>79</sup> Die Identität<sup>80</sup> eines Unternehmens kann daher definiert werden als „*the set of meanings by which a company allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember and relate to it*“.<sup>81</sup> Sie bildet damit auch den Anfang des theoretischen Bezugsrahmens.

Als **Signale**, die ihr „Wesen“<sup>82</sup> ausdrücken, stehen den Unternehmen nach Birkigt/Stadler (2002) das Verhalten ihrer Mitarbeiter gegenüber den Anspruchsgruppen (Corporate Behavior), ihre Kommunikation mit diesen (Corporate Communication) sowie ihr Erscheinungsbild (Corporate Design) zur Verfügung.<sup>83</sup> Die spezifischen Ausprägungen der drei genannten Signale stellen dann „*das manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens*“<sup>84</sup> dar. So dient bspw. die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen nicht ausschließlich der Informations-

<sup>78</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 85.

<sup>79</sup> Vgl. Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 33f. Die Autoren weisen darauf hin, dass die Identität eines Unternehmens im oben genannten Sinne mit dem Begriff der „Unternehmenskultur“ vergleichbar ist. So wird in der Literatur zur Unternehmenskultur ein Unternehmen als eine Ansammlung materieller und immaterieller Symbole gesehen, die die Denkweisen und Werte des Unternehmens gegenüber Dritten repräsentieren.

<sup>80</sup> Der Begriff „Identität“ bezeichnet ursprünglich die Charakteristiken, durch die eine Person von Dritten wahrgenommen wird. Die Identität bezieht sich damit auf die Individualität, durch die sich eine Person von einer anderen Person unterscheidet. Vgl. Melewar (2003), S. 196. Im übertragenen Sinne haben auch Unternehmen eine Identität. Vgl. van Riel/ Balmer (1997), S. 340.

<sup>81</sup> Topalian (1984), S. 56. Wie beschrieben gibt es in der Literatur kein einheitliches Verständnis von Corporate Identity. Eine Übersicht zu den unterschiedlichen Definitionen und Komponenten der Corporate Identity findet sich in Melewar/ Jenkis (2002), S. 78f.

<sup>82</sup> Birkigt/ Stadler (2002), S. 18. Vgl. auch van Riel/ Balmer (1997), S. 340; Homburg/ Krohmer (2006), S. 839f; Meffert (2000), S. 705f.

<sup>83</sup> Parallel zum „Marketing Mix“ kann von einem „Corporate Identity Mix“ gesprochen werden. Vgl. van Riel/ Fombrun (2007), S. 68.

<sup>84</sup> Birkigt/ Stadler (2002), S. 18.

übermittlung, sie gibt auch durch die grundlegende Informationsbereitschaft<sup>85</sup> und den Informationsstil<sup>86</sup> eines Unternehmens Hinweise auf dessen Persönlichkeit. Damit vergleichbar verkörpert auch das Erscheinungsbild eines Unternehmens, das bspw. in seinem Namen, dem Logo und den Unternehmensfarben erkennbar wird, den Stil eines Unternehmens.<sup>87</sup> Am stärksten drückt sich die Identität eines Unternehmens aber durch das **Verhalten** seiner Mitarbeiter im Kontakt mit den Anspruchsgruppen aus: „*Action is by far the most important medium through which identity is expressed.*“<sup>88</sup> Damit hängt auch die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens davon ab, wie es ihm bspw. gelingt, die gegenüber den Anspruchsgruppen behauptete Kundenorientierung im Verhalten seiner Mitarbeiter zu verankern. Insofern weisen Birkigt/Stadler (2002) darauf hin, dass die Kommunikation, das Verhalten und das Erscheinungsbild eines Unternehmens schlüssig mit seiner Persönlichkeit zusammenhängen müssen.<sup>89</sup>

Im Mittelpunkt des Corporate Identity Konstrukts steht – wie beschrieben – die **Unternehmenspersönlichkeit** (Corporate Personality). Sie kann definiert werden als „*the collective, commonly shared understanding of the organization's distinctive values and characteristics.*“<sup>90</sup> Die Werte eines Unternehmens wie bspw. seine Bereitschaft, Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt zu übernehmen, können dabei unter dem Begriff der **sozio-kulturellen Identität**<sup>91</sup> zusammengefasst werden. Unter den Charakteristiken eines Unternehmens werden hingegen dessen Produktinhalte, Leistungsziele, Erfolgswerte, etc. verstanden. Diese Charakteristiken können auch als **Organisationsidentität** bezeichnet werden.<sup>92</sup> Beide genannten Identitäten sind in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelt und stellen damit den Handlungsrahmen dar, in dem sich ein Unternehmen bewegen kann.<sup>93</sup>

---

<sup>85</sup> Die Informationsbereitschaft bezieht sich darauf, ob ein Unternehmen freiwillig mit Informationen an die Öffentlichkeit tritt, die das notwendige Mindestmaß überschreiten (z.B. freiwillige Publikationen über das Unternehmen und seine wirtschaftliche Entwicklung). Vgl. Schuler (2004), S. 39.

<sup>86</sup> Der Informationsstil des Unternehmens bezieht sich auf den verbalen Stil und die Wahl der Kommunikationsinstrumente. Vgl. Tanneberger (1987), S. 190.

<sup>87</sup> Vgl. Melewar (2003), S. 204. In der Praxis wird der Begriff „Identität“ v.a. mit dem Erscheinungsbild eines Unternehmens verbunden. Vgl. Melewar/ Jenkins (2002), S. 77. So zeigt auch eine britische Studie, dass nur vier Prozent der befragten Manager den Begriff „Corporate Identity“ mit Unternehmenskultur, Werten und Unternehmensphilosophie assoziieren. Über 44 Prozent verbinden den Begriff hingegen mit dem visuellen Erscheinungsbild eines Unternehmens und seinem Logo. Vgl. Schmidt (1995) zitiert nach Melewar/ Saunders (2000), S. 539.

<sup>88</sup> van Riel/ Fombrun (2007), S. 68. Vgl. auch van Riel/ Balmer (1997), S. 341; Hardaker/ Fill (2005), S. 366f.

<sup>89</sup> Vgl. Birkigt/ Stadler (2002), S. 18.

<sup>90</sup> Melewar (2003), S. 213.

<sup>91</sup> Vergleichsweise kann auch vom Begriff der Unternehmenskultur gesprochen werden. Dieser stellt die Gesamtheit der gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen dar, die die Handlungen und das Verhalten der Unternehmensmitglieder prägen. Vgl. Sonntag/ Schaper/ Friebe (2005), S. 23.

<sup>92</sup> Vgl. Buß (2000c), S. 77, 147. Die Organisationsidentität entspricht damit den primären, sekundären und tertiären Strategiebereichen nach Kirsch (1997). Der Primärbereich bezieht sich auf die Fähigkeiten, die direkt oder indirekt mit der Entwicklung, Erstellung und Vermarktung von Produkten bzw. Dienstleistungen verbunden sind. Der Sekundärbereich bezieht sich auf die Fähigkeiten, die mit der Beschaffung und Handhabung von Ressourcen verbunden sind. Der Tertiärbereich befasst sich letztlich mit der organisatorischen Regelung von Prozessen. Vgl. Kirsch (1997), S. 7. Die Analyse der drei Teilaspekte der Unternehmensidentität kann anhand verschiedener Instrumente erfolgen. Ein Überblick hierzu findet sich in Weber (1985), S. 274-298.

<sup>93</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 573; Buß (2000c), S. 78.

### 2.2.2 Unternehmensimage

Aufbauend auf den Signalen, die ein Unternehmen durch seine Kommunikation, das Verhalten seiner Mitarbeiter und sein Erscheinungsbild an seine Anspruchsgruppen sendet, bildet sich im subjektiven Wahrnehmungsraum der Individuen ein Bild von eben diesem Unternehmen.<sup>94</sup> „Image ist die Gesamtheit von Gefühlen, Einstellungen, Erfahrungen und Meinungen bewusster und unbewusster Art, die sich eine Person bzw. eine Personengruppe von einem Meinungsgegenstand (z.B. einem Produkt, einer Marke, einem Unternehmen) macht.“<sup>95</sup> Während also die Identität innerhalb eines Unternehmens definiert wird, bezieht sich das Image auf das Bild, das sich ein Individuum vom Unternehmen macht. Es unterliegt damit auch nicht mehr der direkten Kontrolle der Unternehmen<sup>96</sup> und es lässt offen, ob das Bild des Unternehmens mit kognitiv-neutralen oder normativ-bewertenden Assoziationen verbunden ist.<sup>97</sup>

Das Corporate Image, d.h. die bildhafte Vorstellung eines Individuums von einem Unternehmen, kann in ein Nah- und ein Fernimage unterschieden werden. Das **Nahimage** basiert auf den persönlichen Erfahrungen eines Individuums mit einem Unternehmen und prägt daher das Bild vom Unternehmen am stärksten.<sup>98</sup> Da aber viele Anspruchsgruppen eines Unternehmens keinen direkten oder nur sporadischen Kontakt zu einem Unternehmen haben und nur begrenzt über persönliche Erfahrungen verfügen, speist sich ihr Bild vom Unternehmen aus den Ansichten und Urteilen, die Bekannte, Experten oder die Medien über ein Unternehmen verbreiten. Hierbei handelt es sich um das sogenannte **Fernimage**.<sup>99</sup> Von besonderer Bedeutung sind im diesem Zusammenhang sogenannte Meinungsführer (opinion leader) wie Journalisten oder Lobbygruppen, welche die Meinung Dritter überproportional beeinflussen können.<sup>100</sup>

Das Image eines Unternehmens durchläuft verschiedene Entwicklungsphasen. Anfangs bilden sich Images relativ schnell und verändern sich mit jeder neuen Information, die ein Individuum erhält (**Ad-hoc-Image**). Im Laufe der Zeit verfestigt sich jedoch das Bild, das ein Individuum von einem Unternehmen hat und wird zum **Sockel-Image**. Dieses historisch gewachsene Bild ist immun gegenüber wechselnden Themen- und Zeittrends.<sup>101</sup> Damit stellen der spontane Unmut von Anspruchsgruppen über unternehmenspolitische Entscheidungen und ein positives, historisch gewachsenes Sockelimage keinen Widerspruch dar: Ein positives Sockelimage kann negative Alltagserfahrungen kompensieren. Es stellt in Krisensituation eine Art

<sup>94</sup> Vgl. Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 33; van Riel/ Balmer (1997), S. 341.

<sup>95</sup> Essig/ Soulas de Russel/ Semanakova (2003), S. 21. „Corporate Image is the totality of stakeholders' perceptions of the way an organization presents itself, either deliberately or accidentally“. Melewar (2003), S. 214. Das Image im Sinne eines Corporate Image fand 1955 mit der Arbeit „The Product and the Brand“ von Gardner und Levy Eingang in die marktpsychologische Forschung, vgl. Gardner/ Levy (1955), S. 33-39. Vgl. auch Schreiner (1992), S. 60f.

<sup>96</sup> Vgl. Mahon/ Wartick (2003), S. 22.

<sup>97</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 273.

<sup>98</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 86f.

<sup>99</sup> Vgl. Schäffle (2001), S. 121; van Riel/ Fombrun (2007), S. 46.

<sup>100</sup> Vgl. Dowling (2004), S. 199; Bromley (1993), S. 95.

<sup>101</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 82, 86.

„*reservoir of goodwill*“<sup>102</sup> dar, durch das die Unternehmen die negativen Auswirkungen einer Krise u.U. verringern können. Es ist aber zu beachten, dass zwischen Ad-hoc und Sockelimage ein Austauschprozess stattfindet, durch den sich lang anhaltende positive oder negative Erfahrungen letztlich im Sockelimage eines Unternehmens niederschlagen.<sup>103</sup>

Das Bild eines Unternehmens wird weiterhin von dessen Primär- und Sekundärimage bestimmt. Das **Primärimage** stellt das Eigenimage, d.h. das vom Unternehmen selbst erzeugte Image dar. Mit dem **Sekundärimage** wird das Image bezeichnet, das aus einem übergeordneten wirtschaftlichen, sozialen oder kulturellen Kontext auf das Image des Unternehmens wirkt.<sup>104</sup> Grund hierfür sind Imagetransfereffekte, die dann entstehen, wenn eine „*imagemäßige Affinität zwischen Haupt- und Transfermarke*“<sup>105</sup> existiert, d.h. wenn ein gedanklicher oder emotionaler Zusammenhang zwischen zwei Objekten besteht.<sup>106</sup> Dementsprechend kann das Image eines Unternehmens der Immobilienbranche auch vom Image der Branche im Allgemeinen oder von der speziellen Branchenteilgruppe, in der es sich bewegt, beeinflusst werden:<sup>107</sup>

- **Branchenimage.** Verfügt eine Branche über ein positives Image, wird dieses Image auf jedes Unternehmen der Branche projiziert. Es entsteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Unternehmen und ihren Anspruchsgruppen, noch bevor diese in Kontakt getreten sind. Umgekehrt belastet ein negatives Branchenimage das Verhältnis jedes einzelnen Unternehmens zu seinen Anspruchsgruppen.<sup>108</sup> Da – wie bereits beschrieben – 77 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten deutschen Journalisten das Image der deutschen Immobilienbranche negativ beurteilen,<sup>109</sup> ist davon auszugehen, dass das Image jedes einzelnen Unternehmens negativ durch das Branchenimage belastet wird.
- **Branchenteilgruppenimage.** Die deutsche Immobilienbranche ist relativ kleinteilig organisiert. Bei vielen Unternehmen ist daher allein die Größe ausschlaggebend, dass ihre Anspruchsgruppen über kein ausgeprägtes Bild von ihnen verfügen. In diesem Fall nutzen die Anspruchsgruppen das Branchenteilgruppenimage, d.h. das Image von Immobilienmaklern, -finanzierern oder -investoren im Allgemeinen als Orientierungs-

<sup>102</sup> Fombrun/ Wiedmann (2001), S. 47. Wird ein reputables Unternehmen mit negativer Publicity konfrontiert, ist es wahrscheinlicher, dass seine Antwort auf mögliche Anschuldigungen von seinen Anspruchsgruppen akzeptiert wird und diese das Unternehmen weiterhin als „unschuldig“ betrachten. Wird dagegen ein weniger reputables Unternehmen mit negativer Publicity konfrontiert, wird es unabhängig davon, wie es auf die Anschuldigungen antwortet, als „schuldig“ betrachtet. Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 380.

<sup>103</sup> Vgl. Buß (2000b), S. 52-54.

<sup>104</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 86.

<sup>105</sup> Meffert (1994), S. 189.

<sup>106</sup> Vgl. Wehr (2001), S. 18f; Mayer/ Mayer (1987), S. 36-42.

<sup>107</sup> Vgl. Mihm (1998), S. 69. Der Transfer eines positiven Image bzw. einer positiven Reputation ist v.a. für junge Unternehmen von Bedeutung, die noch über keine eigenständige Reputation verfügen. Je länger ein Unternehmen am Markt ist, desto stärker wandelt es sich vom „reputation-taker“ zum „reputation-maker“. Vgl. Lechner/ Dowling (2003), S. 18. Vgl. auch Carlin et al. (1994), S. 10.

<sup>108</sup> Vgl. Mihm (1998), S. 71.

<sup>109</sup> n = 57. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 194.

größe. Sucht bspw. ein Kunde eine Lösung für ein Problem, hat dabei aber keine unternehmensbezogene Präferenz, wird er ein Unternehmen der Branchenteilgruppe wählen, die über das bessere Image verfügt.<sup>110</sup>

Hinweise auf die Images der einzelnen Teilgruppen der deutschen Immobilienbranche gibt eine von Falk (1995) durchgeführte Studie. Danach wurde das Image von Banken, Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen eher positiv beurteilt, während das Image von Immobilienverwaltern, Bauträgern und Immobilienmaklern eher negativ bewertet wurde. Zudem wurde das Image von Immobilienaktiengesellschaften und Offenen Immobilienfonds deutlich positiver beurteilt als das von Geschlossenen Immobilienfonds.<sup>111</sup>

Das Image, das ein Individuum von einem Unternehmen hat, ist kein detailliertes Bild. Vielmehr stellt es eine „*stereotypisierende Vereinfachung*“<sup>112</sup> der Signale dar, die ein Individuum von einem Unternehmen auf direktem oder indirektem Wege erhalten hat.<sup>113</sup> Damit basiert ein Unternehmensimage zwar immer auf der „Realität“, es variiert jedoch in seiner Realitätsnähe in Abhängigkeit zu den Wahrnehmungsvorgängen beim Einzelnen.<sup>114</sup> Dabei kann angenommen werden, dass die Gefahr der Bildung eines fehlerhaften Images umso größer ist, wenn ein Individuum nur über wenige Informationen verfügt. Um sicher zu stellen, dass sich ein breites und zuverlässiges Image ausformen kann, sollten die Unternehmen daher möglichst viele Informationen zur Verfügung stellen.<sup>115</sup>

### 2.2.3 Unternehmensreputation

Während es sich beim Corporate Image um das subjektive Bild eines Unternehmens auch bei einem einzelnen Individuum handelt, bezieht sich die Reputation auf die Wertschätzung dieses Images immer bei einer Gruppe von Personen: „*Reputation is not what I personally think about a company or how I experienced their service, but what everyone says and thinks about that company.*“<sup>116</sup> Die Unternehmensreputation kann damit auch als der „gute Ruf“ oder das Ansehen eines Unternehmens in der Öffentlichkeit verstanden werden.<sup>117</sup> Insofern definieren Barnett/Jermier/Lafferty (2006) die Reputation eines Unternehmens auch als die „*Observers' collective judgements of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time.*“<sup>118</sup> Die Unternehmensreputation

<sup>110</sup> Vgl. Mihm (1998), S. 71. Ein Kunde kann bspw. für den Kauf eines Hauses einen Immobilienmakler aufsuchen. Alternativ bieten aber auch Banken verstärkt eine solche Vermittlungstätigkeit an.

<sup>111</sup> Vgl. Falk (1995), S. 10-35.

<sup>112</sup> Essig/ Soulas de Russel/ Semanakova (2003), S. 21.

<sup>113</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 82, 86.

<sup>114</sup> Vgl. Schuler (2004), S. 38. Vgl. Karg (1990), S. 69; Trommsdorff (1974), S. 21.

<sup>115</sup> Vgl. Mast (2002), S. 61.

<sup>116</sup> Helm (2005), S. 100.

<sup>117</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 87.

<sup>118</sup> Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 34.

beschreibt damit den „*Grad generalisierter sozialer Wertschätzung*“<sup>119</sup>, den ein Unternehmen mittel- und langfristig sowie überindividuell genießt.<sup>120</sup> Der Reputation kommt folglich im Gegensatz zum Corporate Image eine evaluative Funktion zu. Während das Image von seinem Bedeutungsgehalt grundsätzlich neutral besetzt ist, führt die Reputation immer zu einer Rangordnung, in deren Folge ein Unternehmen eine höhere oder geringere Wertschätzung genießt: „*The main difference is that reputation usually implies an evaluation, whereas public image is a fairly neutral term.*“<sup>121</sup>

An dieser Stelle gewinnt nach Meinung der Verfasserin zusätzlich die von Eisenegger (2004) getroffene Aussage Bedeutung, dass in einer modernen Gesellschaft Reputation vor allem durch die Medien vermittelt wird.<sup>122</sup> Danach bedrängt und überhöht die Kraft der Medien traditionelle Prozesse der Reputationsgestaltung so sehr, dass sich auch die Unternehmen der Immobilienbranche an die Regeln medialer Reputationskonstitution anpassen müssen.<sup>123</sup> Corporate Reputation wird daher in der vorliegenden Arbeit **definiert** als die öffentliche und insbesondere durch die Medien vermittelte Form der Anerkennung oder Geringschätzung von Unternehmen. Dabei sind u.a. die folgenden Aspekte von Bedeutung:

- Das Reputationsrisiko für die Unternehmen der Immobilienbranche hat sich aufgrund vorhandener **Skandalisierungstendenzen** in den Medien stark vergrößert.<sup>124</sup> So würden auch rund 34 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten über einen Missstand in der Immobilienbranche berichten, sobald dieser erkennbar ist. Weitere 38 Prozent würden sogar versuchen zu berichten, noch bevor andere dies tun könnten.<sup>125</sup> Weil aber „*medieninduzierte Reputationsschäden außerhalb der Medien nicht korrigiert werden können*“, kann es nur im Interesse der Unternehmen der Im-

<sup>119</sup> Eisenegger (2004), S. 263.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 262f.

<sup>121</sup> Bromley (1993), S. 6. Vgl. dazu auch Bromley (2002), S. 36: „Corporate reputation thus reflects a firm’s relative standing, internally with employees and externally with other stakeholders, in its competitive and institutional environment.“

<sup>122</sup> Die Forschung zum strategischen Management bestätigt diese Sichtweise. So weisen Nalebuff/Brandenburger (1996) darauf hin, dass „Komplementäre“, zu denen auch Journalisten gezählt werden können, eine zusätzliche Wettbewerbskraft darstellen. Solche Komplementäre sind insbesondere dann relevant, wenn es darum geht, Dinge völlig neu bzw. anders zu machen: „Thinking complements is a different way of thinking about business. It’s about finding ways to make the pie bigger rather than fighting with competitors over a fixed pie.“ Nalebuff/ Brandenburger (1996), S. 12.

<sup>123</sup> Nach Mussler (2001) gilt die strategisch wichtige Rolle der Medien innerhalb des Beziehungsgeflechts rund um die „Immobilie“ als unbestritten. Vgl. Mussler (2001), S. 306.

<sup>124</sup> Vgl. Kepplinger/ Ehmig/ Hartung (2002), S. 11f.

<sup>125</sup> Nur 9 Prozent der befragten Journalisten würden berichten, nachdem die öffentliche Erregung so hochgegangen ist, dass sachliche Informationen dringend notwendig sind. Lediglich 3 Prozent würden überhaupt nicht berichten. 17 Prozent der Journalisten haben keine der Antwortmöglichkeiten ausgewählt. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 147f. In der Begründung für das Verhalten der Journalisten weist die Studie darauf hin, dass sich die wiederholten Skandale der Immobilienbranche mit den Jahren zu einem immer stabileren Bild in den Köpfen der Menschen verdichtet haben. Jeder weitere Skandal passt zu diesem etablierten Vorstellungsbild und gelangt damit leichter und schneller in die Berichterstattung. Daneben können sich Journalisten aber auch einen ökonomischen Vorteil durch eine frühzeitige Publikation eines Skandals erhoffen.

mobilienbranche liegen, möglichst viel Einfluss auf die Gestaltung ihrer Reputation über ihre Pressearbeit zu nehmen.<sup>126</sup>

- Aufgrund der Skandalisierungstendenzen in der Immobilienberichterstattung wird durch die Medien auch verstärkt die **Sozialmoral** geprägt, nach der die Unternehmen der Immobilienbranche von der Öffentlichkeit beurteilt werden. Grund hierfür ist, dass durch die skandalisierende Berichterstattung neue Werte und Normen in die Gesellschaft einfließen oder bestehende (Vor-) Urteile bestätigt werden.<sup>127</sup> Diese Effekte werden u.U. dadurch relativiert, dass knapp 80 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten anstreben, neutrale Berichtersteller zu sein, und nur rund 25 Prozent angeben, pädagogisch bzw. erzieherisch wirken zu wollen.<sup>128</sup> Gleichzeitig weist die Studie aber darauf hin, dass das Selbstverständnis von Journalisten nicht mit ihrem Handeln gleichzusetzen ist, weil u.a. eine von Routinen geprägte Arbeit die Umsetzung persönlicher Vorstellungen nur bedingt zulässt.<sup>129</sup> Wollen die Unternehmen der Immobilienbranche folglich auf die moralischen Parameter Einfluss nehmen, durch die sie beurteilt werden, müssen sie sich gezielt in den medialen Prozess einschalten.
- Es zeichnet sich eine wachsende **Expertisierung** der medienvermittelten Kommunikation zum Thema „Immobilienwirtschaft“ ab. So stellt auch die immobilienbezogene Berichterstattung nach der Studie von Jakob/Arens/Zerback (2008) gegenwärtig unabhängig vom Publikationstypus einen wichtiger werdenden Bestandteil der Presseberichterstattung dar.<sup>130</sup> Im Wettbewerb um die Gunst der Leser, zur Bewältigung der Komplexität des Themas „Immobilien“ und nicht zuletzt zur Sicherung der eigenen Reputation ziehen Journalisten für die Erstellung ihrer Berichte Experten aus der Branche heran. So stellen auch für die von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten persönliche Kontakte die wichtigste Informationsquelle dar.<sup>131</sup> Die zu Wort kommenden Unternehmen haben damit die Chance, als sogenannte „Reputationsautoritäten“ in den Medien wahrgenommen zu werden.<sup>132</sup>
- Im Zuge der steigenden Kommerzialisierung der Medien fokussieren sich Journalisten verstärkt auf das zahlende Publikumssegment.<sup>133</sup> Eine zunehmende **betriebswirtschaftliche Denkweise** der Redakteure zeigt auch die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie. So geben 40 Prozent der befragten Journalisten an, ihre Berichterstattung auf die Interessen der Verlagsleitung bzw. des Verlegers auszurich-

<sup>126</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 270.

<sup>127</sup> Vgl. ebenda, S. 270.

<sup>128</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 143.

<sup>129</sup> Vgl. ebenda, S. 143.

<sup>130</sup> Vgl. ebenda, S. 134. Vgl. zu dieser Entwicklung auch Mast (2004), S. 540.

<sup>131</sup> Rund 54 Prozent der befragten Journalisten schätzen persönliche Kontakte zu Immobilienunternehmen als „sehr wichtig“, 32 Prozent als „wichtig“ und lediglich 6 Prozent als „nicht wichtig“ ein. 8 Prozent der Journalisten haben keine Antwortmöglichkeit ausgewählt. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 169.

<sup>132</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 270.

<sup>133</sup> Vgl. ebenda, S. 270.

ten.<sup>134</sup> Damit konzentrieren sie sich verstärkt am Geschmack des zahlenden Publikums, weil dieses den wirtschaftlichen Erfolg ihres Blattes sichert. Mit dieser fortschreitenden Kommerzialisierung der Medien überschneidet sich das zahlende Medienpublikum immer stärker mit den aktuellen oder potenziellen Kunden der Unternehmen der Immobilienbranche. Erscheint ein Unternehmen in der Presse, präsentiert es sich damit immer größeren Teilen seiner eigenen Klientel. Es kann ihm daher nicht gleichgültig sein, ob es medial auf Zu- oder Ablehnung stößt.<sup>135</sup>

Neben den zuvor dargestellten Entwicklungen lässt sich die Bedeutung der Medien für die Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche aber auch auf die folgenden Aspekte zurückführen, die in der Funktion von Journalisten begründet sind:

- **Beachtungsverschaffung.** Unternehmen, die eine vorteilhafte Reputation aufbauen wollen, müssen zunächst Beachtung finden, weil nur solche Unternehmen Anerkennung finden können, die man erkennt und beachtet. In der Herstellung dieser Prominenz, kommt den Medien eine zentrale Bedeutung zu, weil sie die Informationen eines Unternehmens mit maximaler Verbreitung und Wirkung an Dritte kommunizieren können (vgl. Abb. 4).<sup>136</sup> Unternehmen, die hingegen an letzter Stelle in der Presse erscheinen bzw. gar nicht genannt werden, beschäftigen oft nur Randgruppen oder werden überhaupt nicht wahrgenommen.<sup>137</sup> In diesem Sinne weist auch Schäfer (2001) darauf hin, dass ein Kommunikationswettbewerb unter den Unternehmen der Immobilienbranche um die größere und bessere Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit entfacht ist.<sup>138</sup>
- **Themensetzungsfunktion.** Journalisten etablieren mit die Themen (Issues), welche die öffentliche Diskussion bestimmen. Diese Issues setzen dann den Kontext, innerhalb derer die Unternehmen der Immobilienbranche wahrgenommen werden. Je nach Thema stellen sie folglich eine Chance oder ein Risiko für die Gestaltung der Unternehmensreputation dar.<sup>139</sup> Gelingt es den Unternehmen, sich in Bezug auf ein bestimmtes Thema zu positionieren, haben sie die Chance, in der Presseberichterstattung positiv erwähnt zu werden.<sup>140</sup> Unternehmen können aber auch ungewollt in die öffentliche Diskussion einbezogen werden: So hat die Presse bspw. mehrere Jahre die Frage der „Transparenz“ von Offenen Immobilienfonds diskutiert. Diese Diskussion wurde von den Unternehmen weitestgehend bagatellisiert. Die damit entstandene Kommuni-

---

<sup>134</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 135.

<sup>135</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 270; Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 227.

<sup>136</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 271. Auch Lechner/Dowling (2003) weisen darauf hin, dass ein junges Unternehmen, das noch keine Reputation hat, sich externer Netzwerke bedienen sollte, um Bekanntheit bzw. Reputation aufzubauen „Reputational networks [...] help to overcome liability of newness.“ Vgl. Lechner/ Dowling (2003), S. 12.

<sup>137</sup> Vgl. Leif (2003), S. 26.

<sup>138</sup> Vgl. Schäfer (2001), S. 324.

<sup>139</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 271.

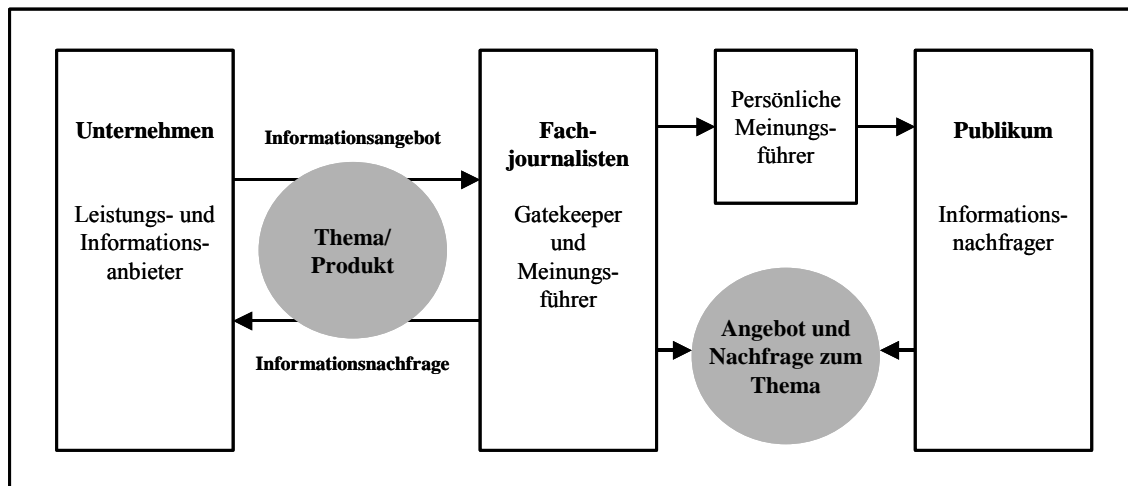
<sup>140</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 16.



kationskrise trug letztlich mit dazu bei, dass die Fonds hohe Mittelabflüsse verzeichneten.<sup>141</sup>

- **Meinungsbildungsfunktion.** Journalisten wird als sogenannten „neutralen“ Berichterstattem<sup>142</sup> großes Vertrauen geschenkt. Sie haben daher als Meinungsführer (opinion leader)<sup>143</sup> einen überproportionalen Einfluss auf die Meinungsbildung ihrer Leser. Dies gilt insbesondere im Vergleich zur direkten Informationsübermittlung durch die Unternehmen, der oft unterstellt wird, dass sie lediglich auf den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen abzielt.<sup>144</sup> Zudem vermitteln selbst persönliche Meinungsführer wie die Experten der Immobilienbranche zu einem großen Teil Medieninformationen, weil auch sie die Presseberichterstattung für die Generierung ihres Wissens nutzen (vgl. Abb. 5).<sup>145</sup>

**Abbildung 5:** Mittlerfunktion von Journalisten



Quelle: Szyska (2004), S. 188.

Die Kriterien, die über den Erwerb und Verlust einer vorteilhaften Reputation entscheiden, können in funktionale und sozial-moralische Kriterien unterschieden werden. So kann ein Unternehmen **funktionale Reputation** erwerben, in dem es die Erwartungen seiner Anspruchsgruppen an seine Leistungen erfüllt. Dies geschieht dann, wenn es bspw. für seinen ökonomischen Erfolg oder seine Kreativität in der Produktentwicklung Reputation erhält. Die Reputation bemisst hier folglich, wie gut ein Unternehmen dem Zweck dient, für den es geschaffen wurde. Neben dieser funktionalen Betrachtungsweise gibt es aber – wie weiter vorne beschrieben<sup>146</sup> – auch eine allgemein verbindlichere Form der Reputation, die durch die Kriterien sozialer Moral reguliert wird. Diese sogenannte **soziale Reputation** kommt einem Unter-

<sup>141</sup> Vgl. ebenda, S. 34-40.

<sup>142</sup> Vgl. Eisenstein (1994), S. 33-37; Dowling (2004), S. 199; Noelle-Neumann (2002), S. 398.

<sup>143</sup> Vgl. dazu Kapitel 2.2.2, S. 16.

<sup>144</sup> Vgl. Dowling (2004), S. 199; Bromley (1993), S. 95.

<sup>145</sup> Vgl. Szyska (2004), S. 188.

<sup>146</sup> Vgl. Kapitel 1.1, S. 1f.

nehmen dann zu, wenn es ihm gelingt, in Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Werten zu agieren. Verfügt ein Unternehmen über diese soziale Reputation, hat es das Vertrauen seiner Anspruchsgruppen, dauerhaft sozialmoralischen Erwartungen zu entsprechen. Diese Reputationsdimension fungiert damit als ein Indikator für die moralische Integrität eines Unternehmens.<sup>147</sup>

In der Literatur sind vor allem US-amerikanische Ansätze<sup>148</sup> vertreten, die versuchen, die Erwartungshaltungen von Anspruchsgruppen gegenüber Unternehmen zu erfassen.<sup>149</sup> Es gibt jedoch keinen Konsens darüber, anhand welcher Einzelfaktoren die Reputation eines Unternehmens erfasst werden sollte.<sup>150</sup> Den Versuch einer Standardisierung stellt der „Reputation Quotient“ (RQ) dar.<sup>151</sup> Er erhebt die Reputation eines Unternehmens durch 20 Einzelindikatoren, die zu sechs Kerndimensionen verdichtet und so abstrahiert werden, dass die Unternehmensreputation in einer einzigen Zahl – dem Reputationsquotienten – festgehalten werden kann (vgl. Abb. 6).<sup>152</sup>

Aufgrund kultureller Unterschiede muss aber davon ausgegangen werden, dass die Faktoren, welche die Reputation eines Unternehmens bestimmen, in Deutschland von den Vorgaben des amerikanischen RQ abweichen.<sup>153</sup> Walsh/Wiedmann (2004)<sup>154</sup> schlagen daher dessen Erweiterung um vier Attribute vor: So müssen deutsche Unternehmen ihre Anspruchsgruppen zu-

---

<sup>147</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 265, 271f. Im Gegensatz zu dieser doppelten Perspektive auf die Unternehmensreputation benennen Gierl/Helm (2003) als Parameter einer vorteilhaften Reputation ausschließlich die Zukunftssicherheit des Angebots und dessen Leistungsfähigkeit. Soziale Aspekte finden hier keine Beachtung. Vgl. Gierl/ Helm (2003), S. 75.

<sup>148</sup> Zu nennen sind hier u.a. der Brand Asset Valuator, BrandZ, Equi-trend, Brand-power, USA's most admired, Reputation Quotient (RQ) und RepTrak. Einen Vergleich dieser Messinstrumente nehmen van Riel/Fombrun (2007) vor. Vgl. van Riel/ Fombrun (2007), S. 231. Bromley (2002) diskutiert verschiedene Herangehensweisen für die Messung der Unternehmensreputation. Er unterscheidet Rankings, Quotienten, Benchmarks und Fallstudien. Vgl. Bromley (2002), S. 35-50. Eine Zusammenfassung internationaler Reputationsrankings findet sich auch in Fombrun (2007), S. 148-153.

<sup>149</sup> Die Reputation eines Unternehmens wird folglich über die Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens bestimmt (expectations-based approach). Mit der Fokussierung auf diesen Ansatz schließt sich die vorliegende Arbeit damit dem in der Literatur vorherrschenden Ansatz an. Vgl. Helm (2005), S. 97. Als weitere Ansätze, die Reputation eines Unternehmens zu bestimmen, sind das Konzept der Unternehmenspersönlichkeit und das Vertrauenskonzept zu nennen. Vgl. weiterführend Berens/ van Riel (2004), S. 161.

<sup>150</sup> Vgl. Helm (2005), S. 95.

<sup>151</sup> Der Reputation Quotient gehört zu den meist genutzten und diskutierten Messinstrumenten für die Unternehmensreputation. Vgl. ebenda, S. 96.

<sup>152</sup> Vgl. Fombrun/ Wiedmann (2001), S. 48. Eine validierte Übersetzung der Dimensionen und Items des „Reputation Quotient“ ins Deutsche sowie deren Anpassung an landestypische Terminologien fehlt bislang. Vgl. Walsh/ Wiedmann (2004), S. 310.

<sup>153</sup> Vgl. Wiedmann (2002), S. 310. In Deutschland veröffentlicht u.a. das Manager Magazin eine Imageprofilhebung. Vgl. Manager Magazin (2006), o.S.

<sup>154</sup> Für die von Walsh/ Wiedmann (2004) entwickelten Dimensionen gibt es noch keine Items und Skalen. Zudem müssen weitere Studien durchgeführt werden, um die Konstrukt-Validität zu erhöhen. Vgl. Walsh/ Wiedmann (2004), S. 310f.

sätzlich durch ihre Fairness<sup>155</sup>, Sympathie<sup>156</sup>, Transparenz<sup>157</sup> und Kundenorientierung<sup>158</sup> überzeugen, um eine vorteilhafte Reputation zu erlangen. Zusätzlich ist zu beachten, dass auch innerhalb einzelner Kulturräume verschiedene Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Erwartungen an ein Unternehmen herantreten können. Ist bspw. für die Analysten eines Unternehmens dessen finanzielle Performance von Bedeutung, legen Konsumenten Wert auf eine gleichbleibend hohe Qualität der Produkte. Der finanziellen Performance des Unternehmens messen sie eine wesentlich geringere Bedeutung bei. Letztlich verfügt ein Unternehmen damit über so viele Reputationen, wie sich seine Anspruchsgruppen in ihren Erwartungshaltungen unterscheiden.<sup>159</sup>

**Abbildung 6:** „Reputation Quotient“ (RQ)



In Anlehnung an: Fombrun/Wiedmann (2001), S. 49; Mast/Huck/Güller (2005), S. 88f.

<sup>155</sup> Faire Unternehmen behandeln ihre Anspruchsgruppen nach ex ante definierten Regeln. Sie nutzen ihre Macht im Umgang mit Kunden oder Lieferanten nicht aus. In Konfliktsituationen sucht das Unternehmen Kompromisse. Im Gegensatz zur „Sozialen Verantwortung“ bezieht sich „Fairness“ auf Alltagssituationen und weniger auf spezielle Anlässe.

<sup>156</sup> Während der „Emotional Bond“ auf das positive oder negative Gefühl gegenüber einem Unternehmen abstellt, bringen die Anspruchsgruppen einem Unternehmen Sympathie entgegen, wenn sich das Unternehmen entsprechend ihren Erwartungen verhält. Der Begriff „Sympathie“ ist damit stärker rational bestimmt.

<sup>157</sup> Transparente Unternehmen kommunizieren offen über ihre finanzielle Situation und unternehmerischen Aktivitäten. Die Forderung nach Transparenz wird durch die Risikoaversion der Anspruchsgruppen begründet.

<sup>158</sup> Kundenorientierte Unternehmen stellen den Kunden in den Mittelpunkt ihre unternehmerischen Aktivitäten. Sie geben bspw. Hilfestellungen bei Kaufentscheidungen. Relevant ist jedoch nur die von den Anspruchsgruppen wahrgenommene Kundenorientierung.

<sup>159</sup> Vgl. Caruana (1997), S. 110. Insbesondere große Unternehmen können über verschiedene Reputationen verfügen, weil sich ihre zahlreichen Anspruchsgruppen stark in ihren Erwartungshaltungen unterscheiden und die Anspruchsgruppen untereinander kaum in Kontakt stehen. Kleinere Unternehmen verfügen hingegen über einen sehr viel geringeren Bekanntheitsgrad. Zudem stehen die für sie relevanten Anspruchsgruppen oft in engem Kontakt zueinander. Sie verfügen daher tendenziell nur über eine geltende Reputation. Vgl. Bromley (2002), S. 36f.

An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, dass die Bedeutung einzelner Bestimmungsgrößen der Unternehmensreputation zeitlich begrenzt ist, weil sich die Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen verschieben können.<sup>160</sup> Aufgrund der verstärkten Medienorientierung der Gesellschaft kann bspw. angenommen werden, dass Faktoren, die der Sozialreputation eines Unternehmens zuzurechnen sind, zukünftig massiv an Bedeutung gewinnen werden.<sup>161</sup> So zeigt eine Studie von Eisenegger (2004), dass sich das Reputationsdefizit von Unternehmen in den Medien hauptsächlich in einer negativen Sozialreputation äußert. Dies geschieht insbesondere, weil soziale Themen verstärkt in der Berichterstattung aufgegriffen und sozialmoralische Defizite der Unternehmen gebrandmarkt werden.<sup>162</sup>

## 2.2.4 Reputationskapital

Auch wenn bereits in der Problemstellung der vorliegenden Arbeit darauf verwiesen wurde, dass eine vorteilhafte Reputation einen **eigenständigen Wert** darstellt und nicht durch ökonomische oder gesellschaftliche Vorteile gerechtfertigt werden muss,<sup>163</sup> trägt die Reputation, d.h. das Ansehen, über das ein Unternehmen in der Öffentlichkeit verfügt, dazu bei, dass ein sogenanntes Reputation Capital bzw. Reputationskapital entsteht. Darunter wird „*the economic and intangible asset quality*“<sup>164</sup> verstanden, die einer vorteilhaften Reputation zugeschrieben wird. So bezeichnet bspw. auch Hall (1992) die Unternehmensreputation als eine intangible Ressource<sup>165</sup> eines Unternehmens, die insbesondere einen **Vermögensgegenstand** („Asset“)<sup>166</sup> darstellt. In wie weit eine vorteilhafte Unternehmensreputation aber eine strategisch relevante Ressource darstellt, die einem Unternehmen hilft, sich „*in einer veränderlichen Umwelt erfolgreich zu positionieren und somit den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern*“<sup>167</sup>, hängt nach Barney (1991) davon ab, ob eine Ressource werthaltig, selten, nicht-

<sup>160</sup> Vgl. Schultz/ Mouritsen/ Gabrielsen (2001), S. 38.

<sup>161</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 272. Schulte et al. (2008) weisen bspw. darauf hin, dass sich die Werte in der Gesellschaft u.a. in Bezug auf das Umweltbewusstsein verändern. Dies wiederum hat direkte Folgen für die Unternehmen der Immobilienbranche, die ihre Produkte und Produktionsverfahren (z.B. Einsatz von Dämmmaterialien) verändern müssen. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 960.

<sup>162</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 287.

<sup>163</sup> Vgl. Kapitel 1.1, S. 2. Pruzan (2001) weist darauf hin, dass diese Sichtweise trotz der Diskussion über Themen wie „Wertemanagement“ und „Corporate Governance“ in der Praxis noch wenig verbreitet zu sein scheint. Vgl. Pruzan (2001), S. 56f.

<sup>164</sup> Barnett/ Jermier/ Lafferty (2006), S. 34.

<sup>165</sup> Damit gehört die Unternehmensreputation wie auch Patente, Schutzmarken, das Know-how der Mitarbeiter und deren Lernbereitschaft zu den intangiblen bzw. nicht greifbaren Ressourcen eines Unternehmens. Vgl. Hall (1992), S. 136. Als Ressource gilt alles, was einem Unternehmen zur Verfügung steht oder worauf es direkt oder indirekt zurückgreifen kann. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 357.

<sup>166</sup> Die Unternehmensreputation gehört wie Patente und Schutzmarken zu den Vermögensgegenständen eines Unternehmens, weil sie das Charakteristikum der „Zugehörigkeit“ zu einem Unternehmen hat. Gleichzeitig unterscheidet sich die Unternehmensreputation aber von „Assets“ wie Patenten und Schutzmarken: So stellen letztere personenunabhängige Intangibilien dar, die ihr nutzenstiftendes Potenzial für einen bestimmten Zeitraum „isoliert“ entfalten. Die Unternehmensreputation, die im subjektiven Wahrnehmungsraum der Anspruchsgruppen entsteht, ist hingegen personenabhängig und anders als bspw. Patente außer gegen Diffamierung rechtlich nicht zu schützen. Vgl. Hall (1992), S. 135f, 138; Vgl. Rasche (1994), S. 145.

<sup>167</sup> Bea/ Haas (2005), S. 28. Vgl. auch Homburg/ Krohmer (2006), S. 232.

imitierbar und nicht-substituierbar ist (vgl. Tab. 1).<sup>168</sup> Sollte die Reputation nicht über alle vorgenannten Charakteristiken verfügen, stellt sie keinen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar. Im Extremfall wäre sie sogar ein Wettbewerbsnachteil.<sup>169</sup>

**Tabelle 1:** Eskalationstreppe zur Prüfung strategisch relevanter Ressourcen

Ist die Ressource wertvoll?	Ist die Ressource selten?	Ist die Ressource nur schwer zu imitieren?	Ist die Ressource nicht substituierbar?	Wettbewerbs-effekt:
Nein				Nachteil
Ja	Nein			Parität
Ja	Ja	Nein		Temporärer Vorteil
Ja	Ja	Ja	Nein	Inkrementeller Vorteil
Ja	Ja	Ja	Ja	Nachhaltiger Vorteil

In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 224.

### (1) Werthaltigkeit der Unternehmensreputation

Grundsätzlich kann eine Reputation dann als wertvoll betrachtet werden, wenn sie einem Unternehmen ermöglicht, seine primären Geschäftsaktivitäten effektiver<sup>170</sup> und effizienter<sup>171</sup> zu gestalten.<sup>172</sup> Die Effektivitäts- und Effizienzvorteile, die ein Unternehmen durch eine vorteilhafte Unternehmensreputation generieren kann, können in ökonomische und gesellschaftliche Erfolgspotenziale unterschieden werden.<sup>173</sup>

- Eine vorteilhafte Reputation dient dem Aufbau **ökonomischer Erfolgspotenziale**, indem sie bspw. Kunden eine Orientierung beim Kauf von Produkten bietet. Da insbesondere die Produkte und Services der Unternehmen der Immobilienbranche sogenannte „experience goods“ darstellen, deren Qualität vor dem Kauf nur vage und partiell feststellbar ist, nutzen Kunden besonders stark den Screening Mechanismus der Unternehmensreputation.<sup>174</sup> So zeigt bspw. Mackiewicz (1993), dass allgemein neun von zehn Konsumenten ihre Kaufentscheidung aufgrund der Reputation des Unter-

<sup>168</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105-112. Die Merkmale für strategisch relevante Ressourcen werden von Barney (1997) unter der Abkürzung VRIO (V(alue), R(areness), I(n-imitability) und O(rganization specific) zusammengefasst. Die VRIO-Kriterien können als Checkliste zur Ermittlung strategisch relevanter Ressourcen von Unternehmen dienen. Vgl. Barney (1997), S. 162f.

<sup>169</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 224. Dowling (2006) weist darauf hin, dass viele Unternehmen auf Hindernisse stoßen, den strategischen Nutzen einer positiven Reputation unternehmensintern zu rechtfertigen und entsprechende Aktivitäten zu deren Gestaltung zu entwickeln. Vgl. Dowling (2006), S. 134.

<sup>170</sup> Effektivität: „Werden die richtigen Dinge getan?“

<sup>171</sup> Effizienz: „Werden die Dinge richtig getan?“. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 968.

<sup>172</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107; Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 310.

<sup>173</sup> Vgl. Karmasin (1998), S. 87; Zerfaß (1998), S. 9, 85f.

<sup>174</sup> Vgl. Weigelt/ Camerer (1988), S. 450f. Vgl. dazu auch Kapitel 1.1, S. 1.

nehmens treffen, wenn die Produkte in Qualität und Preis vergleichbar sind.<sup>175</sup> Nicht zuletzt dieser Vorteil<sup>176</sup> führt dazu, dass Unternehmen mit einer vorteilhaften Reputation weniger Zeit benötigen, um höhere Renditen zu erzielen als weniger reputable Unternehmen. Zudem gelingt es ihnen, die höhere finanzielle Performance für einen längeren Zeitraum zu erhalten (Carry-Over Effekt).<sup>177</sup> Damit reduziert eine positive Reputation auch mögliche Entscheidungsunsicherheiten bei Kreditgebern und Anteilseignern, weil sie signalisiert, dass das Unternehmen in der Vergangenheit die Erwartungen erfüllt hat und diese positiven Erfahrungen in die Zukunft projiziert werden können.<sup>178</sup> Unternehmen mit einer positiven Reputation stellen daher tendenziell bevorzugte Investitionsobjekte dar.<sup>179</sup> Dieser Zusammenhang gilt vor allem bei Investoren mit geringer Risikobereitschaft und ist insbesondere in Zeiten zu beobachten, in denen die Börse in die Baisserichtung tendiert und Aktionäre nach „möglichst sicheren“ Produkten suchen.<sup>180</sup> Zudem wird sowohl der Börsenwert als auch die Reputation eines Unternehmens von positiven Zukunftserwartungen getrieben. Es besteht folglich ein signifikanter Zusammenhang zwischen den beiden Größen.<sup>181</sup>

- Neben einer ökonomischen Nutzenleistung hilft eine vorteilhafte Reputation auch, **gesellschaftliche Erfolgspotenziale** für ein Unternehmen aufzubauen. So wird das langfristige Überleben eines Unternehmens nicht nur durch seine betriebswirtschaftliche Effizienz, sondern im Zuge der Medialisierung<sup>182</sup> verstärkt durch seine gesellschaftliche Akzeptanz sichergestellt.<sup>183</sup> Hinzu kommt ein gesellschaftlicher Wertewandel, der dazu führt, dass die Öffentlichkeit kritischer gegenüber Unternehmen ist und diese vermehrt zwingt, unternehmerische Entscheidungen öffentlich zu rechtfertigen sowie sozial-moralische Wertmaßstäbe in den unternehmerischen Entscheidungskontext zu

<sup>175</sup> Vgl. Mackiewicz (1993) in van Riel/ Fombrun (2007), S. 48. Dieser Zusammenhang wird auch in neueren Studien bestätigt. Vgl. u.a. Graham/ Bansal (2007), S. 189.

<sup>176</sup> Neben dem Nachfragewert erhöht eine vorteilhafte Unternehmensreputation bspw. auch den Handlungsspielraum eines Unternehmens, indem sie eine Spreizung der Preis-Leistungsschere ermöglicht oder das Unternehmen bessere Konditionen mit seinen Zulieferern aushandeln kann. Vgl. Buß (2000a), S. 35.

<sup>177</sup> Vgl. Roberts/ Dowling (1997), S. 72-75. Es sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass Dunbar/ Schwalbach (1998) in einer Studie gezeigt haben, dass der Einfluss der finanziellen Performance auf die Unternehmensreputation stärker ist als umgekehrt. Vgl. Dunbar/ Schwalbach (2001), S. 115-123.

<sup>178</sup> Vgl. Stiglitz/ Weiss (1981), S. 394. Vgl. auch Helm (2007), S. 22.

<sup>179</sup> So galten bspw. auch Anlagen in Offene Immobilienfonds über Jahrzehnte aufgrund ihrer extrem gleichförmigen Wertentwicklungen als sicher. Offene Immobilienfonds genossen damit eine vorteilhafte Reputation und Akzeptanz, weitgehend unabhängig von ihrer eigenen Qualität. Die Krise der Offenen Immobilienfonds – verursacht auch durch eine fehlgeleitete Kommunikation – führte dann im Herbst 2004 zu großen Mittelabflüssen. Vgl. Zitelmann (2005), S. 36. Vgl. zur Bedeutung von psychologischen Faktoren bei Immobilieninvestitionen auch Schulte/ Sturm/ Wiffler (2008), S. 16.

<sup>180</sup> Vgl. Pinner (2003), S. 75f. Dieses Szenario ist aktuell gegeben und betrifft nach dem Ausbruch der US-Hypothekenkrise im Sommer 2008 auch aktiennotierte Unternehmen der deutschen Immobilienbranche.

<sup>181</sup> Vgl. zur Wirkung der Unternehmensreputation auf das Verhalten von Aktionären Dowling (2006), S. 140f. Sollte eine Krise zu einer Panik unter Investoren führt, kann aber auch eine vorteilhafte Reputation den Fall einer Aktie nicht abfedern.

<sup>182</sup> Unter Medialisierung wird die Bedeutungssteigerung der medienvermittelten Kommunikation verstanden, in deren Folge die Unternehmen an medienwirksamen Darstellungsformen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit nicht vorbeikommen. Vgl. Ingenhoff/ Röttger (2006), S. 321.

<sup>183</sup> Vgl. Karmasin (1998), S. 87; Zerfaß (1998), S. 85f.

integrieren.<sup>184</sup> Dementsprechend werden Vertrauensverletzungen nicht mehr als entschuldbare Fahrlässigkeiten hingenommen. Die Toleranzschwelle der Öffentlichkeit gegenüber Wertübertretungen der Unternehmen sinkt.<sup>185</sup> Eine positive Reputation stellt damit – unabhängig von formalrechtlichen Vorgaben – den wichtigsten Mechanismus zur Legitimation von Macht dar. Unternehmen sollten daher daran interessiert sein, das Vertrauen ihrer Anspruchsgruppen in ihr soziales Handeln zu stärken.<sup>186</sup> Dieser Mechanismus gilt umso stärker für die Unternehmen der Immobilienbranche. Sie handeln mit der „Immobilie“ nicht nur mit einem Wirtschafts-, sondern auch mit einem Sozialgut,<sup>187</sup> das entscheidend den Lebensraum von Menschen und das Bild von Städten prägt.<sup>188</sup> Die Entscheidungen der Unternehmen der Immobilienbranche werden daher mit besonders großem Interesse in der Öffentlichkeit verfolgt und an hohen gesellschaftlichen Wertmaßstäben gemessen. Insofern es den Unternehmen folglich gelingt, eine Reputation für ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln aufzubauen, desto weniger wird ihre Daseinsberechtigung in Frage gestellt, was den Unternehmen wiederum hilft, Publizität für sich und ihre Interessen herzustellen.<sup>189</sup>

Auch wenn Buß (2005) den Anteil der Reputation an der Marktkapitalisierung eines Unternehmens zwischen 15 und 30 Prozent beziffert,<sup>190</sup> finden sich in der Literatur bisher kaum Ansätze zur Bestimmung des monetären Wertes der Unternehmensreputation. Eine Bestimmung ihres Wertes kann insoweit noch relativ leicht erfolgen, wenn die Reputation eines Unternehmens in Form eines Unternehmensnamens oder einer Unternehmensmarke verkauft wird oder sie dem „goodwill“ Element des Verkaufs gleichgesetzt wird.<sup>191</sup> Es stellt sich aber bereits die Frage, ob die Reputation eines Unternehmens überhaupt transferierbar ist, weil sie ein personengebundener Vermögensgegenstand<sup>192</sup> ist und sie weitestgehend aus informalen Strukturelementen wie organisationalen Routinen und einer unbewussten Koordinierung resultiert.<sup>193</sup> Liegt keine Transaktion vor, kann in Anlehnung an Dowling (2006) der Wert der Reputation hilfsweise aus ihren historischen Wiederbeschaffungsmaßnahmen (Summe der PR- und Marketingkosten, etc.) oder der Differenz des Wertes eines reputablen Unternehmens

<sup>184</sup> Vgl. Dyllick (1989), S. 15.

<sup>185</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 104f.

<sup>186</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 268.

<sup>187</sup> So hat das Bundesverfassungsgericht mittlerweile durch mehrere Entscheidungen deutlich gemacht, dass eine Sozialpflicht des privaten Wohneigentums aus Artikel 14 und 20 des Grundgesetzes abgeleitet werden kann, auch wenn es dazu keine speziellen Vorschriften gibt. Vgl. Jenkis (1996), S. 230.

<sup>188</sup> Vgl. Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005), S. 96. Vgl. dazu auch Kapitel 1.1, S. 2.

<sup>189</sup> Vgl. Karmasin (1998), S. 87; Zerfaß (1998), S. 85f; Buß (2000a), S. 39. Eine Umfrage an zehn führenden US-amerikanischen Business Schools zeigt, dass 64 Prozent der Befragten eine Branche als Tätigkeitsfeld meiden würden, wenn sie ethische Bedenken hätten. In einer Studie unter dänischen Führungskräften geben 88 Prozent der Befragten an, dass sie nicht in Unternehmen oder Branchen mit ethisch fragwürdigen Handlungsweisen arbeiten würden. Zitiert nach Pruzan (2001), S. 53.

<sup>190</sup> Vgl. Buß (2000e), S. 296.

<sup>191</sup> Vgl. Hall (1992), S. 138f.

<sup>192</sup> Vgl. ebenda, S. 140.

<sup>193</sup> Vgl. Grant (1991), S. 126f.

und eines No-Name Unternehmens errechnet werden. Insgesamt sind aber auch diese Berechnungsweisen hoch komplex und wenig transparent.<sup>194</sup>

Weil sich die Reputation weitestgehend der bilanziellen Erfassung entzieht und sich ihr Wert zu großen Teilen in den zukünftigen Wertschöpfungschancen eines Unternehmens offenbart, wird die Reputation von vielen Unternehmen oft erst dann wahrgenommen, wenn sie verloren geht bzw. wenn ihr Fehlen offensichtlich wird. Im Extremfall stellt eine negative Reputation dann die Existenzberechtigung eines Unternehmens in Frage.<sup>195</sup> So versuchte bspw. die Stadt Freiburg im Breisgau im Jahr 2006 rund 7.800 Wohnungen an den amerikanischen Beteiligungsfonds Fortress zu veräußern. Obwohl der Käufer an eine restriktive Sozialcharta gebunden werden sollte, demonstrierten Anwohner und erwirkten schließlich einen Bürgerentscheid, der die Veräußerung kippte. Das fehlende öffentliche Vertrauen, dass internationale Finanzanleger „Wohnen“ nur als Wirtschaftsgut und nicht auch als soziales Grundrecht sähen, trug damit zum wirtschaftlichen Misslingen der Transaktion bei.<sup>196</sup>

## **(2) Seltenheit der Unternehmensreputation**

Die Werthaltigkeit der Unternehmensreputation ist nicht ausreichend, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen der Immobilienbranche zu generieren. Ergänzend bedarf es eines gewissen Seltenheitsgrades der Unternehmensreputation, denn wenn mehrere Unternehmen über die gleiche Ressource verfügen, kann sie nicht als Differenzierungskriterium dienen.<sup>197</sup> Weil die Reputation aber letztlich auf der Identität eines Unternehmens basiert, d.h. auf seinen spezifischen Fähigkeiten und Werten, ist sie damit einzigartig.<sup>198</sup> Sollte dennoch der Fall eintreten, dass verschiedene Unternehmen über eine vergleichbare Reputation verfügen, stellt die Unternehmensreputation dennoch einen Wettbewerbsvorteil dar, wenn die Anzahl der Unternehmen, die über eine vergleichbare Reputation verfügen, geringer ist als die Anzahl der Unternehmen, die benötigt wird, um die Dynamik des Wettbewerbs auszulösen.<sup>199</sup>

## **(3) Nicht-Imitierbarkeit der Unternehmensreputation**

Damit der Wettbewerbsvorteil einer vorteilhaften Unternehmensreputation nicht nur temporärer Natur ist, sondern sich deutlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt, muss die Reputation eines Unternehmens nicht nur wertvoll und selten, sondern zusätzlich nicht imitierbar

---

<sup>194</sup> Vgl. Dowling (2006), S. 140.

<sup>195</sup> Obwohl eine vorteilhafte Reputation schon immer von Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen war, wurde erst im späten 20sten Jahrhundert die Relevanz dieses Themas realisiert. Vgl. Kitchen/ Laurence (2003), S. 103. Viele Unternehmen messen der Reputationsgestaltung aber dennoch keine hohe Bedeutung bei, sodass ein strategisches Management der Reputation unterbleibt. Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 379.

<sup>196</sup> Vgl. Sattler (2007), o.S.

<sup>197</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107.

<sup>198</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 183.

<sup>199</sup> Vgl. Barney (1991), S. 107.



sein. Denn wenn es einem Wettbewerber gelingt, die Reputation eines bestimmten Unternehmens nachzuahmen, zerstört er ihren Wettbewerbsvorteil.<sup>200</sup>

Die Nicht-Imitierbarkeit der Unternehmensreputation beruht auf vier Faktoren:

- **Pfadabhängigkeit.** „*At any given point of time, firms must follow a certain trajectory or path of competence development.*“<sup>201</sup> Unternehmen bleibt es damit verwehrt, eine Reputation zu entwickeln, die nicht bereits in ihrer Geschichte angelegt ist.<sup>202</sup> Grund hierfür ist einerseits, dass die Geschichte eines Unternehmens im kollektiven Gedächtnis der Öffentlichkeit verankert ist. Die Imitation einer fremden Unternehmensreputation führt daher zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen.<sup>203</sup> Andererseits resultiert eine Reputation – wie erwähnt – aus der Identität eines Unternehmens, die mit dessen ureigenen Fähigkeiten und Werten verbunden ist. Die Imitation einer fremden Identität ist daher kaum möglich, weil dem Unternehmen hierzu die notwendigen Kompetenzen fehlen.<sup>204</sup>
- **Kausale Vieldeutigkeit.** Eine vorteilhafte Unternehmensreputation wird aus einem Bündel mehrerer Einzelfaktoren generiert. Wettbewerber können daher im konkreten Fall nur schwer bestimmen, welche Faktoren in welcher Ausprägung zu einer positiven Unternehmensreputation führen. Folglich ist es kaum möglich, die Reputation eines Unternehmens zu imitieren.<sup>205</sup>
- **Soziale Komplexität.** Die Unternehmensreputation stellt ein soziales Konstrukt dar, das auf der Interaktion des Unternehmens mit seinen verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen beruht. Diese Interaktionsprozesse sind in sich hoch komplex und dynamisch, sodass sie durch Wettbewerber kaum erfassbar und imitierbar sind.<sup>206</sup>
- **Kosten.** Der Aufbau einer vorteilhaften Unternehmensreputation ist mit Kosten verbunden (z.B. Pressearbeit, Verbandsmitgliedschaften), die durch die Einnahmen der Unternehmen gedeckt werden müssen. Baut ein Unternehmen eine Reputation auf, die nicht seiner Identität entspricht, kann es aufgrund der Unerfahrenheit seiner Käufer u.U. Erstkäufe erzielen. Aufgrund der dann fehlenden Wiederholungskäufe und mangelnder Weiterempfehlungen sinkt jedoch der Umsatz. Die Kosten des Aufbaus einer vorteilhaften Reputation können nicht gedeckt werden. Das Risiko einer Reputationsimitation durch einen Wettbewerber, der die damit verbunden Kriterien nicht erfüllt, ist damit eingeschränkt.<sup>207</sup>

<sup>200</sup> Vgl. ebenda, S. 109.

<sup>201</sup> Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 515.

<sup>202</sup> Vgl. Peteraf (1993), S. 183.

<sup>203</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 92f.

<sup>204</sup> Vgl. Meijs (2002), S. 21f.

<sup>205</sup> Vgl. Barney (1991), S. 109.

<sup>206</sup> Vgl. ebenda, S. 110f.

<sup>207</sup> Vgl. Weigelt/ Camerer (1988), S. 450.

#### (4) Nicht-Substituierbarkeit der Unternehmensreputation

Damit die Unternehmensreputation nicht nur zu einem inkrementellen, sondern zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führt, muss sie nach Barney (1991) letztlich nicht substituierbar sein. Denn wenn es möglich ist, eine bestimmte Unternehmensreputation funktional äquivalent zu ersetzen, wird ihr Wettbewerbsvorteil neutralisiert.<sup>208</sup>

Eine aktuell vorteilhafte Unternehmensreputation ist jedoch aus zwei Gründen substituierbar: Zunächst ist denkbar, dass sich die Werthaltungen der Anspruchsgruppen im Zeitverlauf verändern. Damit verschiebt sich auch die relative Bedeutung der Faktoren, die zu einer vorteilhaften Unternehmensreputation beitragen. Gelingt es einem Unternehmen nicht, diese Werteververschiebung in der Gestaltung seiner Reputation zu berücksichtigen, verliert es langfristig an Ansehen. Im Extremfall entwickelt sich seine gegenwärtig vorteilhafte Reputation sogar zukünftig zu einem Hindernis. Neben einer möglichen Werteververschiebung bei den Anspruchsgruppen befinden sich aber auch die Unternehmen in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Mit diesem Veränderungsprozess kann ein Reputationsverlust einher gehen, weil die Unternehmen die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen nicht mehr wie bisher beantworten.<sup>209</sup>

Eine aktuell vorteilhafte Unternehmensreputation stellt damit nicht zwangsläufig einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar, weil zukünftig überlegene Substitute ihr ökonomisches und gesellschaftliches Potenzial zerstören können.<sup>210</sup> Die Formel „Stillstand ist Rückstand“ besitzt daher insbesondere für das Reputationsmanagement Gültigkeit.<sup>211</sup> Gelingt es den Unternehmen aber, die Gestaltung ihrer Reputation in den organisationalen Lernprozess ihres Unternehmens einzubinden,<sup>212</sup> kann die vorteilhafte Reputation eines Unternehmens nach Tucker/Melewar (2005) als „*the ultimate determinant of competitiveness*“<sup>213</sup> bezeichnet werden.

### 2.3 Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement

Im vorliegenden Kapitel wurde verdeutlicht, dass die Unternehmensreputation sowohl eine strategische Ressource als auch einen eigenständigen Wert darstellt, die es insbesondere unter dem Gesichtspunkt der zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft zu gestalten gilt. Da es Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement für die Unternehmen der Immobilienbranche zu entwickeln, werden die Hauptaussagen des theoretischen Bezugsrahmens mit ihren Konsequenzen für die Entwicklung eines solchen Modells in der folgenden Tabelle dargestellt (vgl. Tab. 2).

---

<sup>208</sup> Vgl. Barney (1991), S. 111.

<sup>209</sup> Vgl. Roberts/ Dowling (2002), S. 1090f.

<sup>210</sup> Vgl. Rasche (1994), S. 147.

<sup>211</sup> Vgl. Dierickx/ Cool (1989), S. 1508; Rasche (1994), S. 143f.

<sup>212</sup> Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 82.

<sup>213</sup> Tucker/ Melewar (2005), S. 377.

**Tabelle 2:** Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement

Hauptaussagen des theoretischen Bezugsrahmens	Auswirkungen auf die Entwicklung eines Modells zum strategischen Reputationsmanagement
<b>Unternehmensidentität (vgl. Kap. 2.2.1)</b>	
Die Signale, die ein Unternehmen an seine Anspruchsgruppen sendet, orientieren sich an seiner Persönlichkeit.	Ausgangspunkt für die Konzeption eines strategischen Reputationsmanagements ist die Analyse der Unternehmensidentität. Diese Identität besteht aus den Fähigkeiten und Werten eines Unternehmens.
Die Werte eines Unternehmens sind in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelt und stellen den Handlungsrahmen dar, in dem sich ein Unternehmen bewegen kann.	Die zu entwickelnden Strategien zur Reputationsgestaltung müssen sich auch an den Werten des Unternehmens orientieren.
Die Signale, die ein Unternehmen an seine Anspruchsgruppen sendet, bestehen aus seiner Kommunikation, seinem Verhalten und seinem Erscheinungsbild.	Die Maßnahmen zur Gestaltung der Reputation beschränken sich nicht auf kommunikative Aktivitäten, sondern beinhalten auch das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Anspruchsgruppen und das Erscheinungsbild des Unternehmens.
<b>Unternehmensimage (vgl. Kap. 2.2.2)</b>	
Auch wenn das Bild vom Unternehmen am stärksten durch das Nahimage geprägt wird, ist das Fernimage von hoher Bedeutung, weil Anspruchsgruppen nur sporadisch Kontakt zum Unternehmen haben.	Die Unternehmen sollten im Rahmen ihres Reputationsmanagements sogenannte Meinungsführer fokussieren, die das Meinungsbild Dritter überproportional beeinflussen. Den direkten Kontakt zu diesen Meinungsführern gilt es dann optimal auszugestalten.
Das Sockelimage eines Unternehmens kann nur durch lang anhaltende positive Erfahrungen vorteilhaft beeinflusst werden.	Strategien zur Reputationsgestaltung sollten mittel- bis langfristig ausgerichtet werden.
Das eher negative Image der Immobilienbranche kann sich auf das Image jedes einzelnen Unternehmens auswirken.	Die Gestaltung der Reputation darf nicht auf das eigene Unternehmen beschränkt werden, sondern sollte auch Maßnahmen zur Verbesserung des Branchenimage beinhalten.
Das Image eines Unternehmens entspricht umso eher der Realität, je mehr Informationen die Anspruchsgruppen vom Unternehmen haben.	Um sicherzustellen, dass sich eine vorteilhafte Reputation bildet, sollten die Unternehmen möglichst viele Informationen zur Verfügung stellen.

**Tabelle 2:** Anforderungen an ein Modell zum strategischen Reputationsmanagement  
– Fortsetzung

Hauptaussagen des theoretischen Bezugsrahmens	Auswirkungen auf die Entwicklung eines Modells zum strategischen Reputationsmanagement
<b>Unternehmensreputation (vgl. Kap. 2.2.3)</b>	
Die Reputation eines Unternehmens wird in einer modernen Gesellschaft durch öffentliche Kommunikation und insbesondere durch die Medien bestimmt.	Die Gestaltung der Unternehmensreputation sollte sich innerhalb der Gruppe der Meinungsführer insbesondere auf die Gruppe der Journalisten konzentrieren.
Im Zuge der Medialisierung wird die Reputation eines Unternehmens verstärkt dadurch geprägt, ob es sozial-moralische Erwartungen erfüllt.	Die Unternehmen sollten die Maßnahmen zur Reputationsgestaltung neben Leistungsaspekten verstärkt an sozial-moralischen Maßstäben orientieren.
Die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens richten unterschiedliche Erwartungen an eben dieses.	Maßnahmen zur Reputationsgestaltung sollten zielgruppen-gerecht ausgestaltet werden.
<b>Reputationskapital (vgl. Kap. 2.2.4)</b>	
Die Unternehmensreputation stellt einen eigenständigen Wert dar.	Die Gestaltung der Unternehmensreputation sollte nicht auf solche Momente beschränkt werden, in denen ein ökonomischer oder gesellschaftlicher Nutzen erkennbar ist.
Die Unternehmensreputation ist wert-haltig, selten und nicht imitierbar.	Die Unternehmensreputation ist von strategischer Bedeu-tung. Ihre Gestaltung ist daher strategisch im Unternehmen zu verankern.
Die Unternehmensreputation ist substituierbar.	Die Unternehmensreputation stellt nur dann einen nachhal-tigen Wettbewerbsvorteil dar, wenn es einem Unternehmen gelingt, seine Reputation an die sich verändernden Erwar-tungen seiner Anspruchsgruppen und seine eigene sich wandelnde Identität anzupassen. <sup>214</sup> Ein Modell zum Reputa-tionsmanagement sollte daher in den organisationalen Lern-prozess eines Unternehmens integriert sein. <sup>215</sup>

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>214</sup> Vgl. Roberts/ Dowling (2002), S. 1090f; Teece/ Pisano/ Shuen (1997), S. 520.

<sup>215</sup> Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 82.

### 3 Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

In Kapitel 2 wurde der theoretische Bezugsrahmen inklusive seiner relevanten Definitionen und seiner Auswirkungen auf die Entwicklung eines Modells zum strategischen Reputationsmanagement vorgestellt. Darauf aufbauend erfolgt im vorliegenden Kapitel die Ableitung eines solchen Modells aus bereits bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen. Hierzu erfolgt nach den theoretischen Vorüberlegungen (Kapitel 3.1), die auch die Auswahl des Basismodells beinhalten, in den Kapiteln 3.2 bis 3.6 die Erläuterung der Teilelemente des Modells in Bezug auf die Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche. Die Hauptaussagen werden dabei jeweils zu Hypothesen verdichtet. Kapitel 3.7 gibt einen Überblick über die im Rahmen der Teilelemente entwickelten Hypothesen.

#### 3.1 Theoretische Vorüberlegungen

##### 3.1.1 Auswahl des Basismodells

Die Auswahl eines Managementmodells, das als Basis für die strategische Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche verwendet werden kann, orientiert sich an der wissenschaftstheoretischen Einordnung dieser Arbeit, d.h. an der systemisch-evolutionären Sichtweise des strategischen Managements.<sup>216</sup> Weil diese aber keine in sich geschlossene Theorie darstellt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze existieren,<sup>217</sup> obliegt es der vorliegenden Arbeit, eine Modellauswahl vorzunehmen.

Der **wissenschaftstheoretische Bezugsrahmen** hat verdeutlicht, dass Unternehmen als soziale Systeme betrachtet werden können, die eine zielgerichtete Organisation aufweisen. Dabei wurde deutlich gemacht, dass Unternehmen nicht nur durch Vorgaben der Unternehmensleitung eine bestimmte Richtung einnehmen, sondern auch durch die Regeln gelenkt werden, die in ihrer Tiefenstruktur verwurzelt sind und unbewusst das Handeln der Unternehmensmitglieder bestimmen. Letztlich wurde darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen immer in Bezug zu seiner Umwelt betrachtet werden muss.

Den oben genannten Ansprüchen werden insbesondere die Managementkonzepte gerecht, die in der Tradition des **St. Galler Systemansatzes** nach Ulrich/Krieg (1973)<sup>218</sup> stehen. Dieser Ansatz ermöglicht es, ein komplexes System, wie ein Unternehmen es darstellt, zu erfassen: So berücksichtigt die ganzheitliche Denkweise des St. Galler Systemansatzes das Unternehmen in seiner inneren und äußeren Vielschichtigkeit. Teilaspekte wie die Gestaltung der Unternehmensreputation werden so in einen umfassenden Zusammenhang gestellt. Damit wird

---

<sup>216</sup> Vgl. Kapitel 1.4, S. 4-6.

<sup>217</sup> Vgl. Strasser (1996), S. 88.

<sup>218</sup> Vgl. Ulrich/ Krieg (1973).

einerseits der Bedeutung der Tiefenstruktur für die Reputationsgestaltung Rechnung getragen, d.h., dass das strategische Reputationsmanagement in seinem Erscheinungsbild nicht als ein statischer Zustand betrachtet wird, sondern dass es von den Denkweisen und Wertvorstellungen der Unternehmensmitglieder beeinflusst wird, sich an diese anpasst und wiederum Veränderungen bei eben diesen auslöst. Andererseits wird das Unternehmen nicht isoliert in seiner Binnenstruktur, sondern in der Verflechtung mit seinen Anspruchsgruppen betrachtet, deren Erwartungen es in die Gestaltung der Reputation zu integrieren gilt. Auch hier finden Beeinflussungs-, Anpassungs- und Lernvorgänge statt. Damit wird der St. Galler Ansatz dem Unternehmen als einem dynamischen System gerecht.<sup>219</sup>

Innerhalb des St. Galler Systemansatzes orientiert sich die vorliegende Arbeit an dem von Müller-Stewens/Lechner (2005) entwickelten **General Management Navigator (GMN)**, weil dieser anders als seine Vorgänger<sup>220</sup> ein flexibles Raster für einen Arbeits- und Problemlösungsprozess anbietet.<sup>221</sup> Damit ist es der Verfasserin möglich, sowohl das Denken als auch das Handeln der Unternehmen der Immobilienbranche im Rahmen des Reputationsmanagements in seiner zu erwartenden Vielfalt darzustellen.

Der GMN bietet insbesondere gegenüber dem „Konzept der fünf Wettbewerbskräfte“ von Porter<sup>222</sup> – dem wahrscheinlich meistgenutzten und anerkanntesten Ansatz zur strategischen Analyse – den Vorteil, die Stärken und Fähigkeiten eines Unternehmens im Rahmen der Reputationsgestaltung sowie seine Kompetenz zu berücksichtigen, Strategien zur Reputationsgestaltung unabhängig von externen Kräften zu entwickeln.<sup>223</sup> Zugleich zeigt sich der GMN dem von Freeman entwickeltem Stakeholder Ansatz<sup>224</sup> überlegen, weil er zwar dessen grundlegende Ideen (u.a. Stakeholder Orientierung, wertebasierte Analyse der Stakeholder)<sup>225</sup> aufgreift, jedoch vom Prinzip der dort verwendeten linearen Vorgehensweise<sup>226</sup> Abstand nimmt.<sup>227</sup> Denn erst durch das flexible Arbeits- und Problemlösungsraster des GMN wird die Einbindung des Reputationsmanagements in den organisationalen Lernprozess eines Unternehmens möglich.

---

<sup>219</sup> Vgl. Ulrich/ Krieg (1973), S. 11-13; Bleicher (1999), S. 47f.

<sup>220</sup> Vgl. zu den Vorgängermodellen des GMN Ulrich/Krieg (1973) und Bleicher (1999).

<sup>221</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 7. Der GMN richtet die Elemente seines Rasters am aktuellen Wissensstand zum strategischen Management aus. Vgl. zu dieser Bewertung Steinle (2005), S. 245. Es sei darauf hingewiesen, dass der GMN sich in der „Gesamtarchitektur“ des strategischen Managements nach Kirsch bewegt und damit neben der systemorientierten Managementlehre von Ulrich/Krieg (1973) und Bleicher (1999) Erkenntnisse aus der evolutionären Theorie zum strategischen Management integriert. So ist Müller-Stewens, einer der Autoren des GMN, auch Schüler von Kirsch. Vgl. Jeschke (1992), S. 14.

<sup>222</sup> Weiterführend zum Konzept der fünf Wettbewerbskräfte vgl. Porter (2008), S. 1ff.

<sup>223</sup> Vgl. ten Have et al. (2003), S. 268.

<sup>224</sup> Weiterführend zum Stakeholder Ansatz vgl. Freeman (1984), S. 1ff.

<sup>225</sup> So spricht auch Freeman davon, dass der Stakeholder Ansatz als ein „Genre“ betrachtet werden kann, d.h. als eine bestimmte Denkweise, die der strategischen Analyse zugrunde gelegt wird. Diese Denkweise ist nicht an ein spezielles Managementmodell gebunden. Vgl. Freeman (2004), S. 232, 237.

<sup>226</sup> Vgl. ebenda, S. 232; Janisch (1992), S. 387.

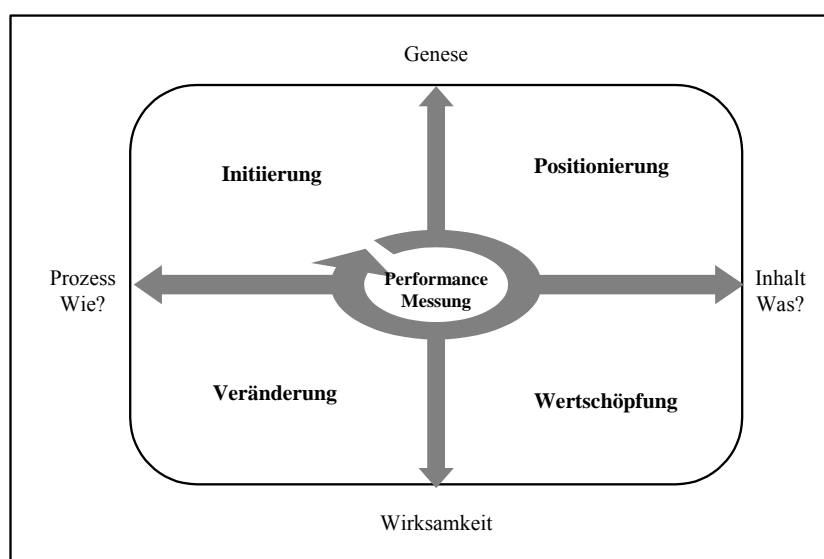
<sup>227</sup> Vgl. zur Kritik der mechanischen Theorietypen, in die auch die lineare Vorgehensweise einzuordnen ist, Kapitel 1.3, S. 5.

### 3.1.2 Transfer der Arbeitsfelder auf ein strategisches Reputationsmanagement

Der GMN besteht – wie auch aus Abb. 7 hervorgeht – aus „vier plus eins“ **Arbeitsfeldern**, die im Folgenden auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit übertragen und zur Gliederung dieses Kapitels verwendet werden:

- Ziel des Arbeitsfeldes „**Initiierung**“ ist die Generierung von Impulsen zur Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche (Kapitel 3.2).
- Im Arbeitsfeld „**Positionierung**“ steht die inhaltliche Ausrichtung der zuvor generierten Impulse auf die Anspruchsgruppen der Unternehmen im Fokus der Betrachtung (Kapitel 3.3).
- Im Rahmen des Arbeitsfeldes „**Wertschöpfung**“ werden die Aktivitäten und Ressourcen benannt, die ein Unternehmen bereitstellen muss, um seine Reputation zielgerichtet zu gestalten (Kapitel 3.4).
- Im Arbeitsfeld „**Veränderung**“ werden die Wege aufgezeigt, die es einem Unternehmen ermöglichen, die zuvor inhaltlich definierten Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation operativ wirksam werden zu lassen (Kapitel 3.5).
- Das Arbeitsfeld „**Performance Messung**“ ist kein den übrigen Arbeitsfeldern nachgelagertes Arbeitsfeld. Vielmehr geht es darum, die Entwicklung des Reputationsmanagements entlang der vorgenannten Arbeitsfelder zu beobachten und ggf. neue, korrigierende oder unterstützende Aktivitäten zu starten (Kapitel 3.6). Damit liegt das Arbeitsfeld „Performance Messung“ im Zentrum des GMN und stößt ihn ggf. erneut an.

**Abbildung 7:** „General Management Navigator“ (GMN)



Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

Die vorgestellten „vier plus eins“ Arbeitsfelder orientieren sich an zwei Achsen: Die vertikal verlaufende Achse **„Genese vs. Wirksamkeit“** verdeutlicht, dass grundsätzlich offen ist, wie Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation im Unternehmen entstehen können. So werden Impulse nicht nur durch die Unternehmensleitung formuliert, vielmehr können sie auch aus dem Geschäftsalltag „emergieren“, ohne dass dieses zuvor geplant war.<sup>228</sup> Zudem soll in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005) darauf hingewiesen sein, dass weniger Strategien als strategische Impulse in der vorliegenden Arbeit behandelt werden. Das heißt: Es wird davon ausgegangen, dass die Strategie eines Unternehmens immer schon vorhanden ist und sich bspw. in den Produkten, die ein Unternehmen herstellt, den Märkten, die es bedient, oder wie sich ein Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen verhält, manifestiert. Auf Basis dieser grundlegenden Strategie können nun intendierte wie nicht intendierte Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation entstehen. Diese Impulse entfalten aber erst ihre Wirksamkeit, wenn sie wiederum Eingang in die Strategie eines Unternehmens finden, d.h. die grundlegenden Regeln, die ein Unternehmen steuern, erweitern.<sup>229</sup> Nach Müller-Stewens/Lechner (2005) kommt der Gestaltung des Wandels (Arbeitsfeld „Veränderung“) damit mehr Bedeutung zu als der reinen Implementierung von verabschiedeten Strategien.<sup>230</sup>

Durch die horizontal verlaufende Achse **„Prozess vs. Inhalt“** soll in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005) darauf hingewiesen werden, dass jeder Impuls zur Gestaltung der Reputation inhaltlich ausgestaltet werden muss, um zum Erfolg eines Unternehmens beizutragen. Daneben ist es notwendig, die Prozesse im Unternehmen so zu gestalten, dass sich ein solcher Impuls überhaupt bilden und wirksam werden kann. So wird im Rahmen des GMN untersucht, wie ein Impuls zur Gestaltung der Reputation im Unternehmen entsteht (Initiierung), wie er inhaltlich entsprechend der Unternehmensidentität auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens abgestimmt (Positionierung) und durch Aktivitäten und Ressourcen unterlegt wird (Wertschöpfung) und wie er letztlich im Unternehmen wirksam werden kann, weil er in dessen grundlegende Strategie Eingang findet (Veränderung). Der Performance Messung kommt dann die Aufgabe zu, sowohl die prozessualen als auch die inhaltlichen Aspekte des Reputationsmanagements zu überprüfen und diese ggf. frühzeitig zu verändern.<sup>231</sup>

---

<sup>228</sup> Redewendungen wie: „Eigentlich haben wir immer schon eine XY Strategie verfolgt,“ sind Hinweise für das Vorliegen einer emergenten Strategie. Vgl. Kirsch (1997), S. 504. Vgl. weiterführend zur Formierung von Strategien Mintzberg/ Waters (1985), S. 257-272.

<sup>229</sup> Kirsch spricht vergleichsweise vom organisatorischen Basisprozess (ongoing-process) eines Unternehmens, der durch die zahlreichen Aktivitäten und Interaktionen eines Unternehmens charakterisiert ist. Die Art und Weise, wie sich dieser Basisprozess entfaltet, wird durch die in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelten Regeln bestimmt. Tauchen nun Themen auf der unternehmerischen Agenda auf, können diese unter bestimmten Gegebenheiten wiederum in den Basisprozess des Unternehmens eingehen und ihn erweitern. Vgl. weiterführend Kirsch (1997), S. 482.

<sup>230</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 31.

<sup>231</sup> Vgl. ebenda, S. 31f.



### 3.1.3 Darstellung der Arbeitsfelder

Wie sich in der vorangehenden Diskussion gezeigt hat, ordnet das Modell von Müller-Stewens/Lechner (2005) die vier Arbeitsfelder „Initiierung“, „Positionierung“, „Wertschöpfung“ und „Veränderung“ zirkulär um das Arbeitsfeld „Performance Messung“. Der vorgestellte Ablauf der Arbeitsfelder ist aber idealtypisch zu verstehen. Denn grundsätzlich sind auch andere Abläufe der Arbeitsfelder denkbar, weil sich Anlass, Zweck oder Situation, aus denen heraus Impulse zur Gestaltung der Reputation erwachsen, unterscheiden können.<sup>232</sup> So kann es bspw. bei der Revitalisierung einer einstmals positiven Unternehmensreputation nach der Impulsfindung zuerst darum gehen, die wesentlichen Personen im Unternehmen zu sensibilisieren und zu mobilisieren (Veränderung), um darauf aufbauend nach neuen strategischen Programmen zu suchen (Positionierung). Ein junges Unternehmen, das hingegen erstmals die Initiative entwickelt, eine vorteilhafte Reputation aufzubauen, wird u.U. zuerst seine wesentlichen Aktivitäten und Ressourcen definieren (Wertschöpfung), bevor es daran angepasst eine Strategie zur Gestaltung seiner Reputation entwickelt (Positionierung). Aber auch die vorgenannten sequenziellen Pfadprozessmuster können durchbrochen werden, indem Unternehmen bspw. bereits durchlaufene Arbeitsfelder erneut bearbeiten oder in mehreren Arbeitsfeldern gleichzeitig tätig sind.<sup>233</sup> Um daher nicht den Anschein zu erwecken, Unternehmen müssten die einzelnen Arbeitsfelder in der vorgestellten Reihenfolge nachvollziehen, um ihre Reputation vorteilhaft zu gestalten, wird von einer fortlaufenden Nummerierung der im Folgenden zu entwickelnden Hypothesen bewusst Abstand genommen. Vielmehr werden die Hypothesen den einzelnen Arbeitsfeldern zugeordnet und dann innerhalb dieser gezählt (z.B. Hypothese Pos. 1, ..., Hypothese Pos. n).

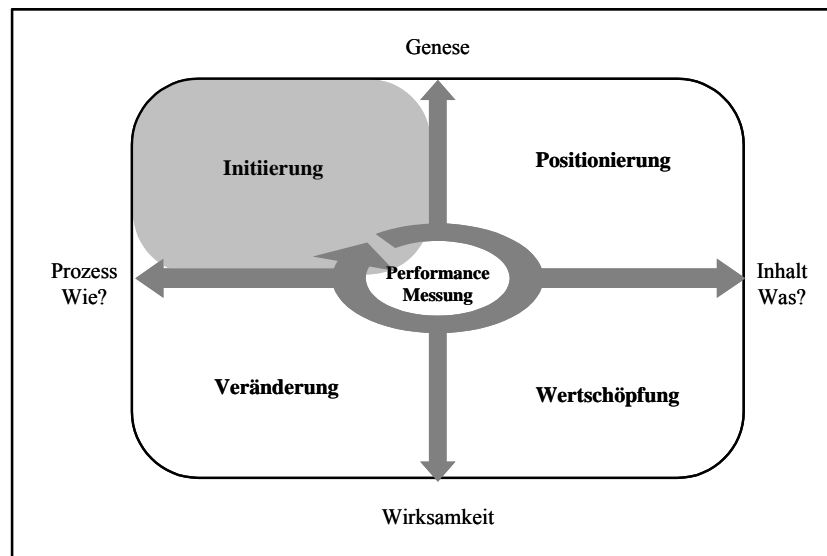
## 3.2 Arbeitsfeld „Initiierung“

Ziel des Arbeitsfeldes „Initiierung“ (vgl. Abb. 8) ist die Generierung von Impulsen zur Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche. Hierzu wird untersucht, aus welchen Gründen Unternehmen Impulse zur Gestaltung ihrer Reputation entwickeln. Im Anschluss wird darauf eingegangen, welche Mittel den Unternehmen zur Verfügung stehen, um die Suche nach Ideen zur Gestaltung ihrer Reputation optimal zu gestalten, und welcher Impuls geeignet ist, die Reputation eines Unternehmens vorteilhaft zu beeinflussen.

---

<sup>232</sup> Jeder der möglichen Pfade beginnt aber mit dem Arbeitsfeld „Initiierung“: Denn ohne einen Impuls wird ein Unternehmen nicht mit der strategischen Gestaltung seiner Reputation beginnen. Es ist aber möglich, dass ein Unternehmen die Phase der Initiierung nur unbewusst durchläuft. Dies kann der Fall sein, wenn die Unternehmensleitung „automatisch“ einen Impuls zur Reputationsgestaltung entwickelt, ohne zu hinterfragen, ob die wesentlichen Personen im Unternehmen an der Impulsfindung beteiligt wurden. Vgl. ebenda, S. 39f.

<sup>233</sup> Vgl. ebenda, S. 40-46.

**Abbildung 8:** Arbeitsfeld „Initiierung“

In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

Es wurde bereits darauf hingewiesen<sup>234</sup>, dass die Gestaltung einer vorteilhaften Reputation einen eigenständigen Wert darstellt, der weder durch ökonomische noch durch gesellschaftliche Erfolgspotenziale gerechtfertigt werden muss. Erkennt ein Unternehmen diesen Wert, ergreift es folglich auch dann Maßnahmen zur Reputationsgestaltung, wenn kein direkter Nutzen für das Unternehmen ersichtlich ist.<sup>235</sup> Kirsch (1984) spricht in diesem Zusammenhang auch von der „**regulativen Idee**“ eines Unternehmens, die es in seinen Handlungsweisen vorwärts treibt.<sup>236</sup> Ebenso wurde darauf verwiesen, dass eine vorteilhafte Reputation einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** für die Unternehmen der Immobilienbranche generieren kann. So kann eine positive Reputation dazu beitragen, ökonomische Erfolgspotenziale zu erzielen, indem sie Kunden bspw. Orientierung beim Kauf von Produkten bietet und es einem Unternehmen damit gelingt, in kürzerer Zeit höhere Renditen zu erzielen als weniger reputable Unternehmen.<sup>237</sup> Daneben kann eine vorteilhafte Unternehmensreputation gesellschaftliche Erfolgspotenziale mit sich bringen, weil sie zur gesellschaftlichen Akzeptanz eines Unternehmens beiträgt und damit eine wohlwollende Atmosphäre in der Öffentlichkeit sichert, die wiederum Voraussetzung für funktionierende Märkte ist.<sup>238</sup> Damit gilt es für die Unternehmen der Immobilienbranche, ihre Reputation strategisch zu gestalten: *„This is about our ability to differentiate. Our competitiveness and leadership, as well as the pride of our people, require the professional approach of brand and reputation.“*<sup>239</sup>

<sup>234</sup> Vgl. Kapitel 2.2.4, S. 25.

<sup>235</sup> Vgl. Enderle (2004), S. 55.

<sup>236</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 596f.

<sup>237</sup> Vgl. zu den ökonomischen Erfolgspotenzialen einer vorteilhaften Reputation Kapitel 2.2.4, S. 26.

<sup>238</sup> Vgl. zu den gesellschaftlichen Erfolgspotenzialen einer vorteilhaften Reputation Kapitel 2.2.4, S. 27.

<sup>239</sup> van der Jagt (2005), S. 181.

Trotz dieser ideellen und strategischen Bedeutung einer vorteilhaften Unternehmensreputation muss davon ausgegangen werden, dass vor allem kleinere mittelständische Unternehmen der Immobilienbranche nicht die Notwendigkeit erkennen, ihre Reputation aktiv zu gestalten.<sup>240</sup> Sie benötigen **konkrete Anlässe** wie bspw. Veränderungen im Unternehmen oder seiner Umwelt als Initialzündung.<sup>241</sup> Stutz (1991) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung prominenter Ereignisse hin, die „*die Situation einer Organisation aktuell so verändern oder verändert haben, dass einschneidende Auswirkungen auf das Leben, die Geschäftsabwicklung oder Erwartungsstruktur einer Organisation unumgänglich sind.*“<sup>242</sup> So wurde auch bei der Unternehmensgruppe Hahn, einem Initiator Geschlossener Immobilienfonds, erst durch die Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft sowie einer Erweiterung des Geschäftsfeldes auf institutionelle Anleger die Notwendigkeit erkannt, die Reputation des Unternehmens sowohl allgemein als auch bei den speziellen Teilgruppen zu verbessern.<sup>243</sup> Im Extremfall handelt es sich um eine Krise, die ein Unternehmen zwingt, seine Reputation zu gestalten. Beispielhaft sei auf die Krise der Offenen Immobilienfonds im Jahr 2004 verwiesen. Ausgelöst durch eine langjährig fehlgeschlagene Kommunikationspolitik sowie durch einen Bestechungsskandal, in den Vertreter zweier führender Fondsgesellschaften verstrickt waren, wurde das Vertrauen in das Anlageprodukt „Offener Immobilienfonds“ stark beschädigt. In Folge waren bei vielen Fonds hohe Mittelabflüsse zu verzeichnen, die teilweise sogar ihre Existenz bedrohten. Erst auf dem Höhepunkt der Krise wurde von den vier führenden Anbietern eine „Transparenzinitiative“ gestartet, um die Reputation der Unternehmen zu verbessern, obwohl das Thema bereits seit Jahren öffentlich diskutiert wurde.<sup>244</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese In. 1	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Auslöser für Impulse zur Gestaltung ihrer Reputation erkennen. Auslöser können (a) ideelle Gründe, (b) strategische Überlegungen zur Generierung ökonomischer und gesellschaftlicher Erfolgspotenziale und (c) Reaktionen auf konkrete Anlässe im Unternehmen oder seiner Umwelt sein.
--------------------	--

Die Generierung von Impulsen zur Gestaltung der Reputation erfolgt nicht zufällig, sondern ist Ergebnis eines Prozesses. Die Qualität dieser Prozessgestaltung bestimmt, wie viele Impulse entwickelt werden und ob diese Impulse auf die spezifische Situation eines Unternehmens abgestimmt sind und in Konsequenz dazu beitragen, seine Reputation zu verbessern.<sup>245</sup>

<sup>240</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 83.

<sup>241</sup> Vgl. Griffin (2002), S. 231.

<sup>242</sup> Stutz (1991), S. 194.

<sup>243</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 83. Eine Veränderung der Unternehmensstrategie kann bspw. auch dann vorliegen, wenn ein Unternehmen wächst: Das Unternehmen, das zuvor relativ unbekannt im Markt war, gewinnt an Bekanntheit und rückt in den Fokus der Öffentlichkeit. Eine aktive Gestaltung der Unternehmensreputation wird notwendig. Vgl. Zitelmann (2005), S. 104.

<sup>244</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 34-40.

<sup>245</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 113.

Die Qualität der Prozessgestaltung bestimmt sich in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005) entlang der folgenden sechs Kriterien:<sup>246</sup>

- **Ort.** Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation können von Mitarbeitern verschiedenster Hierarchieebenen generiert werden, auch wenn es oft die Unternehmensleitung oder die Kommunikationsabteilung sind, die eine Vision davon haben, wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen und wie diese Wahrnehmung erzielt werden soll. Aber auch Mitarbeiter niedriger Hierarchieebenen können Ideen zur Gestaltung der Reputation beisteuern, die sie aus ihrem eigenen Arbeitsbereich generieren.<sup>247</sup> Um diese Ideen zu aktivieren, muss das Unternehmen die Eigenverantwortlichkeit seiner Mitarbeiter fördern, weil sie nur dann motiviert sind, eigenständig Lösungen für Probleme zu entwickeln.<sup>248</sup> Aufgabe der Unternehmensleitung ist es dann, im Unternehmen gärende Themen „zur Chefsache“ zu erklären (Pulleffekt) oder Wege zu eröffnen, über die Mitarbeiter ihre Ideen eigenständig vorantreiben können (Pusheffekt).<sup>249</sup>
- **Beteiligte.** Die Konzeptionierung eines Impulses zur Gestaltung der Unternehmensreputation sollte nicht auf einen kleinen Kreis beschränkt werden. Denn je unterschiedlicher die Perspektiven und Fähigkeiten der daran beteiligten Mitarbeiter sind, desto eher können Fähigkeitsbarrieren vermieden, vermindert und überwunden werden. Zudem werden Blicke für Wege eröffnet, die außerhalb dessen liegen, was bisher praktiziert wurde.<sup>250</sup>
- **Timing.** Je mehr Zeit die Unternehmen ihren Mitarbeitern für die Konzeptionierung und Ausgestaltung von Impulsen zur Gestaltung der Unternehmensreputation gewähren, desto mehr und ausgefeiltere Impulse werden tendenziell generiert. Einschränkend ist zu beachten, dass von einer Beschlussfindung bis zur operativen Umsetzung eines Impulses weitere Zeit vergeht. Ist ein Unternehmen daher mit einer Vertrauenskrise konfrontiert, führen zu lang angelegte Impulsfindungsphasen dazu, dass die Umsetzung von Ideen zu spät kommt, um die Probleme eines Unternehmens noch zu lösen. Ein Reputationsschaden ist womöglich bereits eingetreten. Daran wird auch deutlich, dass die Suche nach Impulsen zur Gestaltung der Unternehmensreputation bereits in Zeiten angestoßen werden sollte, in denen die Reputation eines Unternehmens noch in Takt ist.<sup>251</sup>

---

<sup>246</sup> Vgl. ebenda, S. 79. Naturgemäß handelt es sich hierbei zunächst um Kriterien der allgemeinen Prozessgestaltung in Unternehmen, die es später in den Fallbeispielen mit den Inhalten der Immobilienbranche zu füllen gilt.

<sup>247</sup> Vgl. Wunderer/ Bruch (2000), S. 299

<sup>248</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 80-87.

<sup>249</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 505.

<sup>250</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 92-94; Fombrun/ Wiedmann (2001), S. 45.

<sup>251</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 95-102.

- **Mittel.** Die Ausarbeitung von Impulsen zur Gestaltung der Unternehmensreputation ist mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden, für den ausreichend viel Zeit<sup>252</sup>, Geld und Wissen bspw. in Form von Workshops zur Verfügung gestellt werden muss. Ansonsten besteht die Gefahr, dass bereits existierende Konzepte zur Gestaltung der Reputation<sup>253</sup> übernommen werden, ohne deren Eignung für eine spezielle und aktuelle Situation des Unternehmens zu überprüfen.
- **Vorgehen.** Unternehmen können Strategien zur Gestaltung ihrer Reputation rein analytisch ableiten. Oft entspringen Ideen aber einem „Bauchgefühl“. Unternehmen sollten daher ihren Mitarbeitern keinen zu hohen Detaillierungsgrad bei der Präsentation von Impulsen zur Gestaltung der Reputation vorschreiben, um neue Ideen nicht zu ersticken. Eine gewisse Strukturierung ist aber vor allem dann notwendig, wenn Handlungsoptionen abzuwägen sind und finale Entscheidungen getroffen werden sollen, die mit höheren Kosten verbunden sind.<sup>254</sup>
- **Zusammenarbeit.** Ein Impuls zur Gestaltung der Reputation kann aufgrund unterschiedlicher Ansichten und Interessenslagen zu Konflikten im Unternehmen führen.<sup>255</sup> Auch wenn solche Konflikte grundsätzlich zur Findung neuer Gestaltungsoptionen beitragen können, sollte letztlich ein Konsens im Unternehmen angestrebt werden. Denn je widerspruchsfreier die Anspruchsgruppen ein Unternehmen erleben, desto eher kann das Unternehmen ein in sich konsistentes Bild und darauf aufbauend eine vorteilhafte Reputation aufbauen. Ein demokratischer Entscheidungsprozess erscheint dabei besonders geeignet, den weiter zu verfolgenden Impuls auszuwählen und diesen anschließend im Unternehmen breit zu kommunizieren.<sup>256</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese In. 2	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Generierung von Impulsen zur Gestaltung ihrer Reputation gezielt fördern. Die Unternehmen fördern diese, indem sie (a) zulassen, dass Impulse auf verschiedenen Hierarchieebenen entstehen, (b) möglichst viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven an der Impulsfindung beteiligen, (c) die Impulsfindung zeitnah einfordern, (d) genügend Mittel zur Verfügung stellen, (e) sowohl qualitativ durchdachte als auch intuitive Beiträge zulassen und (f) an der Entscheidungsfindung möglichst viele Mitarbeiter beteiligen.
--------------------	---

<sup>252</sup> In einer Studie unter Geschäftsführern gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, ca. 20 bis 35 Prozent ihrer Zeit auf die Gestaltung der Reputation zu verwenden, im geringsten Fall waren es 10 bis 20 Prozent. Vgl. van der Jagt (2005), S. 179-182. Nach Weinhold-Stünzi sollten Führungskräfte rund ein Viertel ihrer Zeit der Pflege von öffentlicher Meinung und Vertrauen verwenden. Vgl. Weinhold-Stünzi (1985), S. 566.

<sup>253</sup> Modelle zur Reputationsgestaltung stellen Prozesshilfen dar, weil sie wesentliche Fragestellungen strukturieren und die systematische Bearbeitung von Themenkomplexen erleichtern. Der Erfolg ihres Einsatzes hängt jedoch davon ab, wie es den Unternehmen gelingt, die Modelle auf ihre konkrete Situation zu beziehen und sie dementsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 102-106.

<sup>254</sup> Vgl. ebenda, S. 106-111.

<sup>255</sup> Vgl. dazu weiterführend Kapitel 3.4.2.3, S. 86.

<sup>256</sup> Hierzu können die schriftliche Kommunikation entlang der Hierarchie oder neue Technologien wie das Intranet und Email verwendet werden. Denn nur, wenn die Mitarbeiter den Impuls mit seinen Hintergründen verstehen, werden sie ihn in ihrer täglichen Arbeit umsetzen. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 112-114.

Als Ergebnis dieses Initiierungsprozesses sind die verschiedensten Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation in den Unternehmen der Immobilienbranche denkbar: So wurden in den 90er Jahren bspw. opulente Richtfeste gefeiert und prominente Redner aus der Politik geladen. „Super-Events“ hieß das Lösungswort jener Zeit. Zudem setzten Unternehmen häufig ganzseitige Inserate in die Presse, erstellten Imageodel in der deutschen Immobilienbranche stattgefunden. Die Euphorie der 90er Jahre ist in weiten Teilen einer Ernüchterung über anhaltende Stagnation gewichen.<sup>257</sup> Zudem verfügt die Vielzahl der oft kleineren Unternehmen nicht über die ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen für groß angelegte Maßnahmen zur Gestaltung der Reputation.<sup>258</sup> Neben diesen wirtschaftlichen Zwängen haben die Unternehmen der Immobilienbranche auch ihre Außendarstellung professionalisiert, indem sie versuchen, Streuverluste zu reduzieren und ihre Anspruchsgruppen gezielt anzusprechen.<sup>259</sup> So zeigt auch eine von Booz Allen Hamilton/Peakom (2004) durchgeführte Studie unter 300 börsennotierten Unternehmen in Deutschland, dass teure, aber für die Wertentwicklung eher weniger wirksame Maßnahmen „wertkreativeren“ Instrumenten weichen. Besonders stark steigt dabei die Bedeutung der Medienarbeit, des Internets und der internen Kommunikation, während Messen, Sponsoring und klassische Werbung an Relevanz verlieren.<sup>260</sup>

Wie bereits in Kapitel 2.4 dargestellt wurde, wird in einer modernen Gesellschaft Reputation vor allem durch die Medien vermittelt. Diese Entwicklung bedrängt traditionelle Prozesse der Reputationsgestaltung so sehr, dass sich die Unternehmen an die Regeln medialer Reputationskonstitution anpassen müssen.<sup>261</sup> In diesem Sinne wird Reputationsgestaltung zur Pressearbeit, die *„die direkte externe Kommunikation der Unternehmung mit [den, d.A.] ‚Medien‘ beziehungsweise deren Akteuren, den Journalisten“* umfasst und *„auf die positive Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Journalisten in Bezug auf die Unternehmung“*<sup>262</sup> abzielt. So zeigt auch die Studie von Booz Allen Hamilton/Peakom (2004), dass die befragten Unternehmen der Medienarbeit noch vor dem Internet, den Investor Relations und Public Relations den größten Beitrag zur Wertsteigerung beimessen.<sup>263</sup> Ebenso sprechen die von Insignis und der Zeitschrift „Immobilienmanager“ im Jahr 2006 befragten deutschen Immobilienunternehmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ein hohes Potenzial bei der Imagebildung zu. Zudem gehen rund 80 Prozent der Befragten von einer weiter zunehmenden Bedeutung dieses Bereichs für ihr Unternehmen aus.<sup>264</sup> Vergleichbar damit stimmt knapp die Hälfte der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journali-

---

<sup>257</sup> Vgl. Schmeichel (2005), S. 579.

<sup>258</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 94.

<sup>259</sup> Vgl. Schmeichel (2005), S. 579f. So sind bspw. bei Anzeigenwerbung über 80 Prozent Streuverluste zu verzeichnen. Vgl. Mussler (2001), S. 301.

<sup>260</sup> Vgl. Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004), S. 14.

<sup>261</sup> Vgl. zur Bedeutung der Medien in der Reputationskonstitution Kapitel 2.2.4, S. 19f.

<sup>262</sup> Meckel/ Will (2006), S. 290.

<sup>263</sup> Vgl. Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004), S. 20. Die Umfrage wurde bei 300 börsennotierten Unternehmen in Deutschland durchgeführt.

<sup>264</sup> Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 8f; 24f. Befragt wurden 1.200 Unternehmen der deutschen Immobilienbranche ab 20 Mitarbeitern. Die Rücklaufquote lag bei 7 Prozent. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 6.

sten der Aussage zu, dass der Umfang der Immobilienberichterstattung ebenso wie die Anzahl der Spezialisten, die über Immobilienthemen berichten, weiter zunehmen werden.<sup>265</sup> Die Unternehmen sollten dieser Tatsache Rechnung tragen und ihre Reputation verstärkt durch Pressearbeit gestalten. Dieser Auffassung folgend, konzentriert sich diese Arbeit daher ausschließlich auf den **Impuls „Pressearbeit“**.

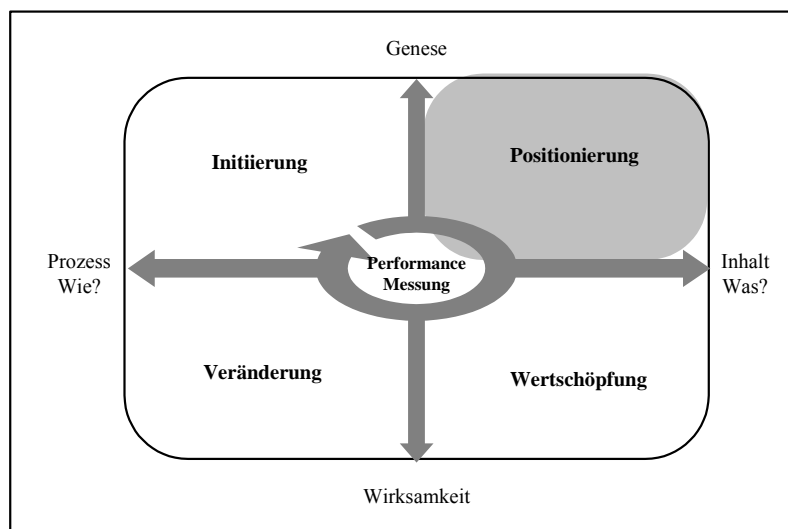
Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese In. 3	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie aufgrund der zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft die Pressearbeit als einen besonders wichtigen und zugleich kostengünstigen Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation erkennen.
-----------------	---

### 3.3 Arbeitsfeld „Positionierung“

Nachdem im Arbeitsfeld „Initiierung“ die Pressearbeit als der Impuls erkannt wurde, die Reputation von Unternehmen der Immobilienbranche zu gestalten, gilt es im Arbeitsfeld „Positionierung“ (vgl. Abb. 9), den zuvor generierten Impuls inhaltlich so an der Gruppe der Journalisten auszurichten, dass es den Unternehmen final gelingt, bei ihren eigentlichen Anspruchsgruppen eine vorteilhafte Reputation zu erlangen. Basis hierfür ist die Analyse sowohl der Unternehmensidentität als auch der Perspektive der Anspruchsgruppe der Journalisten auf das Unternehmen, die in einem weiteren Schritt unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Erwartungen miteinander abgeglichen werden (Kapitel 3.3.1). Auf der Grundlage dieses Abgleichs werden die Ziele für das strategische Reputationsmanagement formuliert (Kapitel 3.3.2) und die strategische Ausrichtung der Unternehmen im Rahmen ihrer Reputationsgestaltung bestimmt (Kapitel 3.3.3).

**Abbildung 9:** Arbeitsfeld „Positionierung“



In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

<sup>265</sup> n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 152f.

### 3.3.1 Analysephase

#### 3.3.1.1 Analyse der Unternehmensidentität

Basis für die inhaltliche Ausrichtung des Impulses „Pressearbeit“ zur Gestaltung der Unternehmensreputation ist die Analyse der Unternehmensidentität, d.h. die Untersuchung der unverwechselbaren Eigenschaften, die ein Unternehmen auszeichnen und für jeden erkennbar machen.<sup>266</sup> Denn nur wenn die Pressearbeit auf die Fähigkeiten und Wertvorstellungen eines Unternehmens abgestimmt ist, kann das Unternehmen den Journalisten glaubhaft seine Identität vermitteln und dadurch eine positive Wertschätzung erfahren. Darüber hinaus können bei den eigenen Mitarbeitern Abwehrreaktionen entstehen, wenn Inhalte gegenüber der Presse kommuniziert werden, die nicht der Identität des Unternehmens entsprechen.<sup>267</sup>

Um die Unternehmensidentität zu analysieren, gilt es die Frage zu beantworten: „*Wer bin ich als Unternehmen?*“<sup>268</sup> Mit anderen Worten geht es zunächst um die Frage, welcher **Organisationsidentität**<sup>269</sup> ein Unternehmen angehört. Eine Differenzierung der Unternehmen der Immobilienbranche kann nach dem Ansatz von Schulte/Schäfers (2008) erfolgen.<sup>270</sup> Die Autoren unterscheiden fünf Typen von Unternehmen der Immobilienbranche:<sup>271</sup>

- **Immobilieninvestoren** sind Eigentümer von Grundstücken und Gebäuden. Die Gruppe unterteilt sich weiter in private und institutionelle<sup>272</sup> Investoren.
- **Immobilienfinanzierer** stellen das Fremdkapital zur Durchführung von Immobilienprojekten zur Verfügung.

---

<sup>266</sup> Vgl. Buß (2000c), S. 69. Die Analyse der Unternehmensidentität zielt damit insbesondere auf die Unternehmenspersönlichkeit ab, die sich aus den spezifischen Werten und Fähigkeiten eines Unternehmens zusammensetzt. Vgl. dazu auch Kapitel 2.2.1, S. 15.

<sup>267</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 428; Meijs (2002), S. 29.

<sup>268</sup> Buß (2000c), S. 76. Vgl. dazu auch Schäfer (2001), S. 324. Damit ist die Analyse der Unternehmensidentität zwar originär in den Bereich des normativen Managements einzuordnen. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 234. Dennoch hat die Analyse strategischen Charakter, weil sie bspw. über die Formulierung eines Leitbildes operativ wirksam werden kann und damit die Fähigkeiten der Mitarbeiter beeinflusst. Vgl. Kirsch (1990), S. 12.

<sup>269</sup> Vgl. zur Definition des Begriffs „Organisationsidentität“ Kapitel 2.2.1, S. 15.

<sup>270</sup> Vgl. Schulte/ Schäfers (2008), S. 61. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze zur Einteilung der Akteure der Immobilienbranche. Vgl. hierzu u.a. Gondring (2004), S. 53 und Falk (2004), S. 466. Schulte/Schäfers (2008) bieten aber mit ihrer Einteilung ein Raster, in das sich die zahlreichen und teilweise sehr unterschiedlichen Akteure der Branche einordnen lassen. Vgl. Schulte/ Schäfers (2008), S. 61.

<sup>271</sup> Als sechsten Akteur der Immobilienbranche nennen die Autoren die Gruppe der Immobiliennutzer. Sie agieren als Käufer oder Mieter des Immobilienangebotes und bilden damit die Nachfrageseite des Immobilienmarktes. Da die vorliegende Arbeit jedoch auf die Akteure der Branche abzielt, deren primäre Geschäftstätigkeit in der Erbringung immobilienbezogener Leistungen liegt, findet diese Gruppe keine weitere Beachtung. Weiterführend zu den Charakteristiken der genannten Akteure der Immobilienbranche vgl. Schulte/ Holzmann (2008), S. 169-202.

<sup>272</sup> Zu den institutionellen Investoren zählen u.a. Fondsinitiatoren, Immobilienaktiengesellschaften, Versicherungsgesellschaften und Pensionskassen. Darüber hinaus halten aber auch Non-Property-Companies, d.h. Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie die Öffentliche Hand und Kirchen zum Teil große Immobilienbestände.



- **Immobilienprojektentwickler** konzipieren und führen Neubauprojekte und Revitalisierungen von Bestandsobjekten durch. Als Dienstleister können sie Aufgaben im gesamten Projektentwicklungsprozess übernehmen.
- **Bauunternehmen** sind mit der Errichtung von Immobilien beauftragt. Zu unterscheiden sind das Bauhauptgewerbe (Bauindustrie und Bauhandwerk) und das Baunebengewerbe (u.a. Baustoffhandel, Gerüstbau).
- **Immobiliendienstleister** erbringen unmittelbar mit der Immobilie verbundene Dienstleistungen. Zur Gruppe der Immobiliendienstleister gehören u.a. Immobilienmakler und -bewerter, Marktforscher und Beratungsunternehmen. Auch Stadtplaner und Architekten sowie Notare, Steuerberater und Juristen fallen in diese Gruppe, wenn sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit Immobilien in Berührung kommen.

Trotz der vorgestellten Unterscheidung der Unternehmen der Immobilienbranche kann eine eindeutige Zuordnung von Unternehmen im Einzelfall schwierig sein. So ist es denkbar, dass ein einzelnes Unternehmen in mehreren Teilgruppen der Immobilienbranche gleichzeitig tätig ist oder an der Schnittstelle zu anderen Branchen agiert. So ist bspw. kaum zu bestimmen, in welchem Maße Juristen, Notare oder Steuerberater mit dem Wirtschaftsgut Immobilie befasst sind.<sup>273</sup>

Neben der Unterscheidung der Unternehmen der Immobilienbranche entlang ihrer Organisationsidentität differenzieren sich die Unternehmen aber auch entlang ihrer **sozio-kulturellen Identität**.<sup>274</sup> So nennt Steiner (2003) bspw. innerhalb der Gruppe der Immobilieninvestoren sieben Identitätstypen (vgl. Tab. 3). Wesentlich für ihre Differenzierung ist, welche Visionen die Unternehmen haben (z.B. kurzfristige vs. langfristige Zielformulierung), auf welcher Rationalität ihre Entscheidungen basieren (z.B. Bauchgefühl vs. Risiko-Rendite Kalkulationen), wie die Unternehmen ihren Erfolg definieren (z.B. Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden vs. Gewinnmaximierung) und auf welcher Basis sie Vertrauen zu ihren Anspruchsgruppen aufbauen wollen (z.B. Professionalität vs. Fortführung der Unternehmenstradition).<sup>275</sup>

Die Identität ist vor allem bei jungen Unternehmen leicht zu bestimmen, weil diese noch stark durch die Person des Gründers geprägt sind. Je länger ein Unternehmen tätig ist und wächst, desto größer werden die Einflüsse von Personen, die in das Unternehmen eintreten, sowie die Einflüsse neuer Tätigkeitsfelder, die das ursprüngliche Fähigkeits- und Wertespektrum des Unternehmens erweitern.<sup>276</sup> Diese Entwicklung kann dazu führen, dass ein Unternehmen über verschiedene Identitäten verfügt.<sup>277</sup> Im Extremfall liegt keine halbwegs strukturierte und bestimmbare Unternehmensidentität vor.<sup>278</sup> Die Formulierung der Unternehmensidentität muss

<sup>273</sup> Vgl. Bone-Winkel/ Müller/ Pfrang (2008), S. 30.

<sup>274</sup> Vgl. zum Begriff der „sozio-kulturellen Identität“ Kapitel 2.2.1, S. 15.

<sup>275</sup> Vgl. Steiner (2003), S. 186-193.

<sup>276</sup> Vgl. ebenda, S. 186-193. Vgl. zur Bildung der Unternehmensidentität auch Dhalla (2007), S. 245-260.

<sup>277</sup> Vgl. Meijs (2002), S. 29; Steiner (2003), S. 179.

<sup>278</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 428f.

daher immer als ein Kunstprodukt aufgefasst werden, das von Harmonie- und Homogenitätsidealen beeinflusst wird<sup>279</sup> und eine „Einheit in der Vielfalt“ darstellt.<sup>280</sup>

**Tabelle 3:** Identitäten von Immobilieninvestoren

Identitätstypus	Beschreibung (Auszug)
Spieler-identität	Der Spieler will in Immobilien investieren, hat aber keine langfristigen Pläne. Er wird in seinen Entscheidungen oft von Emotionen gesteuert.
Investoren-identität	Der Investor will ein Immobilienunternehmen aufbauen, das „eine gute Qualität zu einem fairen Preis“ anbietet. Seine Bekanntheit ist weniger entscheidend. Basis von Entscheidungen sind vor allem Risiko-Rendite Kalkulationen.
Dienstleister-identität	Der Dienstleister strebt den Aufbau eines bekannten Immobilienunternehmens an. Die Zufriedenheit seiner Mieter ist von besonderer Bedeutung. Service-Management Ideale sind für das Unternehmen handlungsbestimmend.
Familien-identität	Das Familienunternehmen will den Immobilienbestand für die Zukunft erhalten. Es hat einen enger Kontakt zu seinen Mietern. Die Fortführung des Erbes ist handlungsbestimmend und die Tätigkeit eher administrativ ausgerichtet.
Identität des seriellen Unternehmers	Der serielle Unternehmer verfolgt wechselnde Tätigkeiten innerhalb der Immobilienbranche. Er investiert dort, wo sich Chancen bieten.
Identität des schnell wachsenden Unternehmens	Das schnell wachsende Unternehmen strebt ein schnelles Wachstum in einem klar definierten Marktsegment an. Aus detaillierten Marktanalysen werden Strategien für Investitionen abgeleitet. Harte Arbeit bestimmt die Tätigkeit.
Identität des Nischenanbieters	Der Nischenanbieter strebt ein starkes Wachstum in einem Nischensegment an. Hierzu entwickelt er Visionen, um daraus Strategien für Investitionen abzuleiten.

In Anlehnung an: Steiner (2003), S. 186-193.

Die Frage nach der Unternehmensidentität beantwortet sich nicht nur mit Blick auf das eigene Unternehmen, sondern auch im Kontext der Identität der Branche, in der ein Unternehmen agiert. Diese **Branchenidentität** wird durch die Charakteristiken definiert, die alle Unternehmen einer Gruppe gemeinsam haben (vgl. Abb. 10).<sup>281</sup> Für die Unternehmen der Immobilienbranche handelt es sich hierbei um die Erbringung immobilienpezifischer Leistungen.<sup>282</sup> Daneben sollten aber auch die Werte beachtet werden, welche die Handlungen der Akteure bestimmen und sich u.a. in Verhaltenskodexen spiegeln.<sup>283</sup>

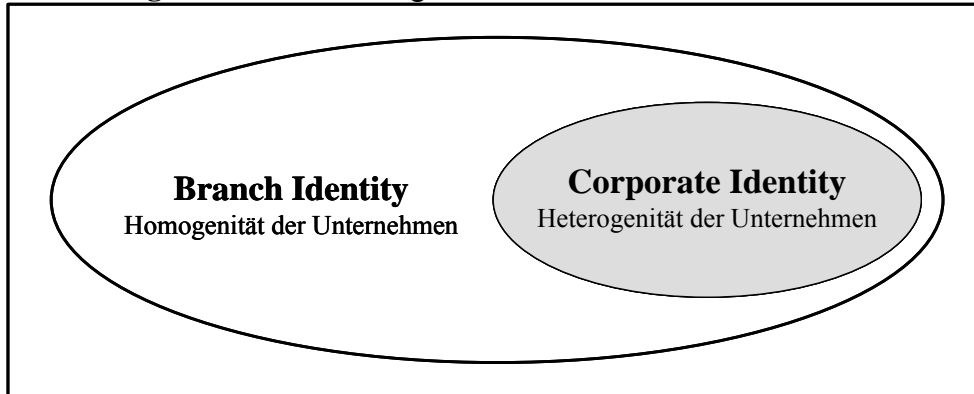
<sup>279</sup> Vgl. Wischermann (2003), S. 38; Meijs (2002), S. 29; Kirsch (1997), S. 428f.

<sup>280</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 428f; Wischermann (2003), S. 38.

<sup>281</sup> Vgl. Podnar (2004), S. 377.

<sup>282</sup> Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2008), S. 13.

<sup>283</sup> Vgl. Larson (1977), S. 10 des Vorspanns.

**Abbildung 10:** Zusammenhang von Branchen- und Unternehmensidentität

In Anlehnung an: Podnar (2004), S. 377.

Wie bereits angedeutet, verändert sich die Identität eines Unternehmens im Zeitverlauf. In diesem Veränderungsprozess löst sie sich aber nie vollständig von ihren Ursprüngen. So können bspw. die Person des Unternehmensgründers oder besondere Ereignisse und Erzählungen, die sich um Produkte und Erfolge in ihrer Vergangenheit ranken, die gegenwärtige Identität eines Unternehmens prägen. Zudem hat die historische Identität Einfluss auf die gegenwärtige Wahrnehmung der Anspruchsgruppen: Stellt ein Unternehmen neue Produkte oder den Jahresabschluss vor, werden diese Ereignisse im Zusammenhang mit seiner Identitätsgeschichte beurteilt. Ob die Anspruchsgruppen daher ein Ereignis wohlwollend oder kritisch beurteilen, hängt damit nie allein von dessen Neuigkeitswert ab.<sup>284</sup> Vergleichsweise prägen auch **historische Bezüge**, die bis ins ausgehende 19. und anfangende 20. Jahrhundert zurückreichen, die aktuelle Identität der Immobilienbranche. Damals konnte das Boden- und Hausunternehmertum durch enorme Bautätigkeiten ein unvorstellbares Maß an Verelendung in der deutschen Bevölkerung im Zuge der Industrialisierung verhindern.<sup>285</sup> Gleichzeitig prägten jedoch – ausgelöst durch die starke Wohnraumnachfrage – auch Mietpreissteigerungen<sup>286</sup>, Spekulationsblasen<sup>287</sup> und dubiose Wirtschaftspraktiken<sup>288</sup> das Bild der Immobilienbranche. Gedächtnisstörungen der Unternehmen gegenüber dieser Vergangenheit führen unweigerlich zu einem Verlust an Identität und gleichzeitig auch an öffentlichem Ansehen. Denn wenn die historische Identität im Gedächtnis der Öffentlichkeit verzahnt ist, entfaltet sie eine große Vitalität,

<sup>284</sup> Vgl. Buß (2000c), S. 65; Buß (2000d), S. 97.

<sup>285</sup> Die Bevölkerungszahlen stiegen explosionsartig von rund 25 Mio. Menschen im Jahr 1816 auf ca. 65 Mio. im Jahr 1910. Aufgrund existenzieller Nöte zogen viele Menschen in die Städte. Vgl. Pachowsky (2000), S. 18f; Lütge (1940), S. 124.

<sup>286</sup> In Leipzig bspw. stiegen die Mieten von 133 Mark im Jahr 1876 auf 196 Mark im Jahr 1900. Vgl. Pohle (1920), S. 6.

<sup>287</sup> 1. Spekulationsblase 1871/72: Kurse börsennotierter Terraingesellschaften bei durchschnittlich einem Zehntel ihres vorher notierten Marktwertes, Insolvenz vieler Unternehmen. 2. Spekulationsblase Mitte der 1880er Jahre: Rekord an Zwangsversteigerungen; viele Hypothekenbanken wirtschaftlich angeschlagen. 3. Spekulationsblase 1911: Ende des deutschen Immobilienunternehmertums. Vgl. Sailer (2005), S. 6-8.

<sup>288</sup> Grundstückskaufpreise wurden bspw. mit dubiosen Wertpapieren bezahlt und Baugelder durch Strohfirmer zu Lasten von Handwerkern veruntreut. Geschäftsleute wiesen sich trotz mangelnder Kenntnisse als Bauunternehmer aus. Vgl. Lütge (1940), S. 124.

die durch die Unternehmen – selbst wenn sie diese verschweigen – nicht eliminiert werden kann.<sup>289</sup>

Neben diesem Vergangenheitsbezug hat die Identität eines Unternehmens aber auch eine Verbindung zur **Zukunft**. In dem ein Unternehmen bspw. bestimmte Visionen festschreibt, prägen diese Ziele bereits heute sein Entscheidungsverhalten.<sup>290</sup> Vergleichsweise führte auf Branchenebene die Vision professionell und ethisch handelnder Akteure bereits zu einer Ausweitung der immobilienwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung<sup>291</sup> sowie zu einer zunehmenden Etablierung von Ethik- und Standesregeln.<sup>292</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 1	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Analyse (a) ihrer eigenen Identität und (b) der Branchenidentität als Ausgangspunkt für die Entwicklung ihres strategischen Reputationsmanagements wählen.
---------------------	--

### 3.3.1.2 Analyse der Perspektive der Anspruchsgruppen auf das Unternehmen

Um den Impuls „Pressearbeit“ auszugestalten, sollten die Unternehmen nicht nur um ihre eigene Identität wissen. Sie sollten auch untersuchen, wie sie von den für sie relevanten Journalisten wahrgenommen werden, weil diese letztlich entscheiden, wie sich das Unternehmen den Lesern, die zugleich dessen Anspruchsgruppen darstellen, präsentiert.<sup>293</sup>

#### (1) Identifikation der relevanten Journalisten

Die Auswahl der relevanten Journalisten sollte aus Sichtweise der Anspruchsgruppen erfolgen, bei denen das Unternehmen eine vorteilhafte Reputation erzielen will.<sup>294</sup> Es gilt daher, diese Gruppen mit ihren Erwartungen an das Unternehmen zu bestimmen. Hierzu können sich die Unternehmen standardisierter Auflistungen bedienen. Diese benennen u.a. Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und die Gesellschaft als die wesentlichen Anspruchsgruppen.<sup>295</sup> Da jedoch bspw. ein im sozialen Wohnungsbau tätiger Bestandsverwalter andere Anspruchsgruppen hat

<sup>289</sup> Vgl. Buß (2000c), S. 65.

<sup>290</sup> Vgl. ebenda, S. 71; Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 236, 512; Dowling (2001), S. 69.

<sup>291</sup> Nach der Gründung des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie durch Prof. Dr. Karl-Werner Schulte an der European Business School (ebs) im März 1994 ist in den vergangenen Jahren ein größeres immobilienwirtschaftliches Studienangebot v.a. an Fachhochschulen, Berufsakademien und Universitäten (u.a. Universität Regensburg und Leipzig) entstanden. Vgl. Schulte/ Schulte-Daxböck (2008), S. 78-81.

<sup>292</sup> Eine Vorreiterrolle im Bereich der Individualkodizes haben die Rules of Conduct der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS). Vgl. Schulte/ Kolb ebenda, S. 106-108. Im Bereich der unternehmensbezogenen Kodexe haben die „Grundsätze ordnungsmäßiger und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft“ der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft eine besondere Bedeutung. Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 105. Die Standesregeln des Immobilienverbandes Deutschland (IVD) legen bspw. die Standespflichten u.a. für Immobilienberater, Makler und Verwalter fest. Vgl. IVD (2008), o.S.

<sup>293</sup> Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 11.

<sup>294</sup> Checklisten finden sich u.a. in Hellerforth (2002), S. 12f; Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 177.

<sup>295</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 177.

als ein im Büroimmobilienbereich tätiger Projektentwickler, sollten die Anspruchsgruppen immer an das einzelne Unternehmen angepasst werden.<sup>296</sup>

Auch wenn es normativ wünschenswert ist, dass ein Unternehmen seine Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen in derselben Weise pflegt, ist dies aufgrund finanzieller, zeitlicher und personeller Restriktionen kaum möglich. Darüber hinaus können auch die Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen divergieren (Zielpluralismus), sodass es für ein Unternehmen nicht möglich ist, alle Erwartungen gleichermaßen zu erfüllen.<sup>297</sup> Die Unternehmen sollten daher die für sie relevanten Anspruchsgruppen identifizieren. In Anlehnung an Mitchel/Angle/Wood (1997) gilt dabei, dass die strategische Bedeutung einer Gruppe mit ihrer Macht<sup>298</sup> gegenüber dem Unternehmen sowie mit der Legitimität<sup>299</sup> ihrer Ansprüche und der Dringlichkeit<sup>300</sup>, mit der diese Ansprüche vom Unternehmen beantwortet werden sollten, steigt.<sup>301</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 2	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ihre wesentlichen Anspruchsgruppen und deren Erwartungen an das Unternehmen bestimmen.
---------------------	--

In einem zweiten Schritt sollten die Unternehmen der Immobilienbranche die Journalisten (Zwischenzielgruppen)<sup>302</sup> bestimmen, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen erreichen. Dabei kann es sich grundsätzlich um Journalisten der Fachpresse bis hin zu Journalisten der Regional- und Lokalpresse handeln (vgl. Tab. 4). So rezipieren bspw. institutionelle Investoren als die Kunden von Immobilienspezialfonds eher die überregionale und Immobilienfachpresse, während Anleger von Publikumsfonds tendenziell Wirtschafts- und Anlegermagazine lesen.<sup>303</sup>

<sup>296</sup> Vgl. Hellerforth (2002), S. 11; Höller (2001), S. 278.

<sup>297</sup> Vgl. Eberhardt (1998), S. 147.

<sup>298</sup> Macht kann definiert werden als „a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done.“ Pfeffer (1981), S. 3. Vgl. auch Zühlsdorf (2002), S. 120.

<sup>299</sup> Als legitim werden Ansprüche dann erachtet, wenn sie in einem angemessenen Verhältnis zu den Leistungen stehen, die eine Anspruchsgruppe dem Unternehmen anbietet. Für die Eigentümer fungiert bspw. der Kapitalbesitz als Legitimationsbasis ihrer Ansprüche, für die Öffentlichkeit ist es die ethische bzw. moralische Betroffenheit durch das unternehmerische Handeln. Vgl. Eberhardt (1998), S. 147. Ansprüche werden aber nur dann als legitim betrachtet, wenn sie den Verhaltensstandards eines Unternehmens entsprechen. Vgl. Mitchel/Angle/ Wood (1997), S. 866; Suchman (1995), S. 571-611.

<sup>300</sup> Die Bedeutung einzelner Ansprüche hängt mit der Dringlichkeit zusammen, diese zu beantworten. So hat der Eigentümer zwar große Macht. Verhält er sich aber unproblematisch, müssen seine Interessen nicht umgehend erfüllt werden. Äußern jedoch die Anwohner einer Projektentwicklung Kritik, sollte das Unternehmen bald den Dialog suchen, um negative Pressemitteilungen zu vermeiden. Vgl. Mitchel/ Angle/ Wood (1997), S. 867.

<sup>301</sup> Vgl. ebenda, S. 874. Es muss beachtet werden, dass sich die Relevanz von Anspruchsgruppen im Zeitverlauf verändern kann. So kann bspw. eine Gruppe jahrelang eine unbedeutende Bezugsgruppe dargestellt haben und innerhalb kürzester Zeit zu einer strategischen Anspruchsgruppe werden. Vgl. Achleitner (1985), S. 76f.

<sup>302</sup> Zwischenzielgruppen können auch als indirekte Zielgruppen eines Unternehmens bezeichnet werden, weil sie „zur indirekten Beeinflussung der eigentlichen Zielgruppen dienen“. Meckel/ Will (2006), S. 298.

<sup>303</sup> Vgl. Zitellmann (2005), S. 99.

**Tabelle 4:** Klassifizierung von Presstiteln mit Immobilienbezug

Publikationstypus	Presstitel mit Immobilienbezug (Auswahl)
<b>Regionalpresse</b>	Berliner Morgenpost, Hamburger Morgenpost, Münchner Merkur, Stuttgarter Zeitung, Wiesbadener Kurier, etc.
<b>Überregionale Presse</b>	Frankfurter Allgemeine Zeitung, Die Welt, Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Rundschau, taz - Die Tageszeitung, etc.
<b>Wirtschaftspresse</b>	Handelsblatt, Financial Times Deutschland, Börsen-Zeitung, Capital, Manager Magazin, Wirtschaftswoche, etc.
<b>Immobilienfachpresse</b>	Immobilienmanager, Immobilienzeitung, Immobilienwirtschaft, Facility Management, Immobilienprofi, Zeitschrift für Immobilienökonomie, etc.

Quelle: Eigene Darstellung.

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 3	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ihre Pressearbeit insbesondere auf die Journalisten ausrichten, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens erreichen.
---------------------	---

## (2) Analyse der Erwartungen der Journalisten

Die Erwartungen der Journalisten an die Unternehmen werden stark durch die Interessen ihrer Leser geprägt.<sup>304</sup> So zeigt auch die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie, dass 90 Prozent der befragten Journalisten versuchen, die Interessen der Leser in ihrer Berichterstattung zu berücksichtigen.<sup>305</sup> Wie auch ihre Leser stellen Journalisten daher besondere Erwartungen an die **Transparenz** von Unternehmen.<sup>306</sup> So wurde bereits auf hohe Informationsasymmetrien hingewiesen, die den Immobilienmarkt kennzeichnen und die das Vertrauen sowohl der Anspruchsgruppen als auch der Journalisten (indirekte Anspruchsgruppen) in die Unternehmen stark belasten und in Folge die Reputation der Unternehmen belasten.<sup>307</sup> „A lack of transparency diminishes the reputation and credibility of the real estate market.“<sup>308</sup> Diese Einschätzung spiegelt sich auch in der Journalistenbefragung von Jakob/Arens/Zerback (2008) wider. Danach führen 67 Prozent der befragten Journalisten das eher negative Image der Immobilienbranche auf die Undurchschaubarkeit vieler Unternehmen

<sup>304</sup> Vgl. Szyska (2004), S. 188.

<sup>305</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 135.

<sup>306</sup> Vgl. zur wachsenden Bedeutung der Transparenz für die Akteure der Immobilienbranche Schulte et al. (2008), S. 971; Schulte/ Pitschke/ Raethel (2008), S. 1017; Iblher et al. (2008), S. 560; Arens (2006), S. 339. Es gibt auch allgemein ein wachsendes Bedürfnis seitens der Stakeholder, ein Unternehmen zu verstehen und dessen soziales und ethisches Verhalten zu bewerten. Vgl. Kitchen/ Laurence (2003), S. 105.

<sup>307</sup> Vgl. Kapitel 1.1, S. 1.

<sup>308</sup> Lee (2005), S. 7. De la Fuente Sabaté/de Quevedo Puente (2003) schätzen Informationen als die wesentliche Stellgröße für eine vorteilhafte Unternehmensreputation ein, weil sie die Grundlage dafür bildet, dass die Anspruchsgruppen einem Unternehmen vertrauen. Die Autoren erweitern daher das Reputationskonzept um den Aspekt der „informativen Transparenz“. Vgl. de la Fuente Sabaté/ de Quevedo Puente (2003b), S. 281f.

zurück (Deutschland: 68 Prozent<sup>309</sup>).<sup>310</sup> Auch Schäfer (2001) weist darauf hin, dass transparentes Handeln sowie die Öffnung von Unternehmen gegenüber anderen Marktteilnehmern und der Öffentlichkeit für die Unternehmen der Immobilienbranche im Rahmen der Reputationsbildung an Bedeutung gewinnen.<sup>311</sup>

In wie weit Journalisten nun ein Unternehmen als transparent einschätzen, resultiert aber weniger aus dem Grad von dessen objektiver Durchschaubarkeit<sup>312</sup>, sondern vielmehr aus der erlebten Verfügbarkeit unternehmensbezogener Informationen. Damit stehen nicht die real zugänglichen Informationen der Unternehmen im Vordergrund des Interesses, sondern die von den Journalisten erlebte Transparenz. Ob das **Transparenzerleben** der Journalisten positiv oder negativ ist, entscheidet sich also nicht an objektiven Messgrößen, sondern an der subjektiven Erwartungshaltung des einzelnen Journalisten.<sup>313</sup>

Auch wenn im Folgenden das Transparenzerleben als Schlüsselgröße für eine vorteilhafte Unternehmensreputation bei Journalisten betrachtet wird, entsteht eine vorteilhafte Reputation immer durch das Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Zu diesen Faktoren gehören bei Journalisten, die insbesondere über Wirtschaftsthemen schreiben, die Leistungsfähigkeit<sup>314</sup> eines Unternehmens, seine soziale Verantwortung<sup>315</sup>, seine Persönlichkeit<sup>316</sup> und seine Marktpresenz<sup>317, 318</sup>. Auf den Einfluss mehrerer Faktoren auf die Reputation eines Unternehmens bei Journalisten lässt auch die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie schließen. So nennen die befragten Journalisten als weitere Faktoren, die das Image der Immobilienbranche negativ belasten große Skandale (51 Prozent), Erfahrungen von Mietern mit den Vermietern (47 Prozent) oder Probleme von Kunden mit Maklern (43 Prozent).<sup>319</sup> Zudem lassen sich folgende Zusammenhänge, wie in Tabelle 5 dargestellt, in der Studie beobachten: 57 Prozent

<sup>309</sup> n=45, Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 193 und Tabelle A 22. Nach Walsh/ Wiedemann (2004) hat das Transparenzerleben der Stakeholder insbesondere in Deutschland eine hohe Bedeutung für die Reputation der Unternehmen. Als möglichen Grund sehen die Autoren die deutsche Kultur, Risiken zu vermeiden. Diese führt dazu, dass mögliche Risiken beim Kauf eines Produktes oder im Umgang mit einem Unternehmen möglichst ausgeschlossen werden sollen. Damit erklärt sich der Wunsch nach relevanten Unternehmensinformationen und Transparenz. Vgl. Walsh/ Wiedmann (2004), S. 308.

<sup>310</sup> n=109, Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 193 und Tabelle A 22.

<sup>311</sup> Vgl. Schäfer (2001), S. 323.

<sup>312</sup> Aus wahrnehmungspsychologischer Sicht ist die Existenz einer „objektiven“ Durchschaubarkeit zu verneinen: Aufgrund individueller Informationsverarbeitung ist Realität letztlich immer eine individuelle Konstruktion. Vgl. Winterstein (1998), S. 95. Auch Schreyer (2007) stellt das Informationsangebot von Unternehmen dem subjektiven Informationsbedarf von Stakeholdern gegenüber. Vgl. Schreyer (2007), S. 81f.

<sup>313</sup> Zwar bilden sich die Bewusstseinsinhalte der Journalisten auf Basis der Realität. Aufgrund zahlreicher psychischer Vorgänge bei der Wahrnehmung, Verarbeitung, Speicherung und Erinnerung von Informationen weichen diese Bewusstseinsinhalte jedoch von der Realität ab. Vgl. Karg (1990), S. 69-72.

<sup>314</sup> Hierzu zählen auch die Führungsstärke des Unternehmens, die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen, seine Innovationsfähigkeit und seine Wachstumsperspektiven.

<sup>315</sup> Hierzu zählen u.a. die ethischen Prinzipien eines Unternehmens, sein faires Verhalten und seine soziale Verantwortung.

<sup>316</sup> Hierzu zählt u.a., inwieweit das Unternehmen interessant oder warm und freundlich wahrgenommen wird.

<sup>317</sup> Hierzu zählt u.a., ob das Unternehmen bekannt ist, Führer in seinem Marktsegment ist, einen starken Marktauftritt hat und Journalisten wissen, wofür es steht.

<sup>318</sup> Vgl. Dowling (2004), S. 203.

<sup>319</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 193f und Tabelle A 22.

der Journalisten, welche die Immobilienbranche als „eher transparent“ einschätzen, beurteilten auch deren Image positiv. Die übrigen 43 Prozent schätzen das Image trotzdem negativ ein. Umgekehrt bewerten rund 69 Prozent der Journalisten, welche die Immobilienbranche als „eher nicht transparent“ bezeichnen, auch deren Image negativ. Die übrigen 31 Prozent betrachten das Image der Branche dennoch positiv.<sup>320</sup> Ein positives Transparenzerleben kann damit als eine fördernde Bedingung für die Erzielung einer vorteilhaften Unternehmensreputation bei Journalisten gesehen werden. Umgekehrt ist ein negatives Transparenzerleben der Journalisten häufiger mit einer negativen Reputation verbunden.

**Tabelle 5:** Transparenzerleben und Image der Immobilienbranche bei Journalisten

	Eher positives Image der Immobilienbranche	Eher negatives Image der Immobilienbranche	Total (n=117)
<b>Eher positives Transparenzerleben</b>	57 %	43%	100%
<b>Eher negatives Transparenzerleben</b>	31%	69%	100%

Quelle: Eigene Berechnung. Daten: Jakob/ Arens/ Zerback (2008).

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 4	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Transparenzerleben als die Steuerungsgröße der Unternehmensreputation bei Journalisten erkennen.
---------------------	--

### 3.3.1.3 Abgleich der Analysefelder

Die Identität der Unternehmen der Immobilienbranche und die Einschätzung der Journalisten bezüglich dieser Unternehmen stehen in wechselseitiger Beziehung.<sup>321</sup> Dabei gilt in Anlehnung an Kirsch (1984), dass ein Unternehmen nur dann langfristig eine vorteilhafte Reputation genießen kann, wenn sein Transparenzangebot an die Journalisten nicht nur mit der von ihnen erlebten Transparenz übereinstimmt, sondern zusätzlich gesellschaftliche Wertvorstellungen berücksichtigt.<sup>322</sup> Folgende vier Ergebnisse sind – wie auch in Tabelle 6 dargestellt – als Resultat eines solchen Abgleichs denkbar:<sup>323</sup>

- Das Unternehmen bietet wenig Transparenz an und wird von den Journalisten als nicht transparent erlebt (**Misfit<sub>1</sub>**). Selbst wenn die angebotene und die erlebte Transparenz übereinstimmen, wird das Ergebnis als Misfit bezeichnet, weil es wirtschaftlich und

<sup>320</sup> n=117. Eigene Berechnung.

<sup>321</sup> Vgl. Weber (1985), S. 15.

<sup>322</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 587; Trux (2002), S. 71-73.

<sup>323</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 587.



gesellschaftlich nicht wünschenswert ist.<sup>324</sup> So führt die Intransparenz von Unternehmen und ihren Produkten tendenziell zu höheren Such- und Transaktionskosten und zu einer größeren Fehlerrate bei Bewertungen und Investitionsrechnungen. Zudem reagieren Marktteilnehmer eventuell unangemessen, weil sie ein Unternehmen und seine Produkte nicht vollständig erfassen können. Dies wiederum kann zu erhöhten Risikoprämien und letztlich zu einem Wertabschlag für eine ganze Anlagekategorie führen.<sup>325</sup>

- Obwohl das Unternehmen eine hohe Transparenz anbietet, wird es von den Journalisten als nicht transparent erlebt (**Misfit<sub>2</sub>**). So folgt „*einem objektiv hohen Grad an Information nicht zwingend ein subjektiv hohes Erleben von Transparenz.*“<sup>326</sup> Grund hierfür kann u.U. das Misstrauen der Journalisten gegenüber einem Unternehmen sein, das dazu führt, dass verfügbare Informationen kaum wahrgenommen werden.<sup>327</sup>
- Obwohl das Unternehmen wenig Transparenz anbietet, wird es von den Journalisten als transparent erlebt (**Misfit<sub>3</sub>**). So kann ein Unternehmen als transparent erlebt werden, wenn es klarstellt, dass bestimmte Informationen nicht zugänglich sind.<sup>328</sup> Nach Habermaß (1981) kann dieses Ergebnis jedoch auch durch eine (un-) bewusste Täuschung der Journalisten durch die Unternehmen erklärt werden.<sup>329</sup>
- Das Unternehmen bietet eine hohe Transparenz an und wird von den Journalisten auch als transparent erlebt (**Fit**).

**Tabelle 6:** Abgleich von angebotener und erlebter Transparenz

	Negatives Transparenzerleben der Journalisten	Positives Transparenzerleben der Journalisten
Geringes Transparenzangebot durch Unternehmen	Misfit <sub>1</sub>	Misfit <sub>3</sub>
Hohes Transparenzangebot durch Unternehmen	Misfit <sub>2</sub>	Fit

Quelle: Eigene Darstellung.

Unabhängig davon, wie der zuvor durchgeführte Abgleich von angebotener und erlebter Transparenz ausgefallen ist, sind die Akteure der deutschen Immobilienbranche mit einem Misfit auf **Branchenebene** konfrontiert. So stellt Jones Lang LaSalle (2006) anhand bestimm-

<sup>324</sup> Damit erfolgt der Abgleich der von den Unternehmen angebotenen und der von den Journalisten erlebten Transparenz nicht nur auf Basis von Fakten, sondern auch auf Basis von Werten. Inwieweit ein Unternehmen diesen Werten zustimmt, liegt in dessen eigenem Ermessen. Vgl. ebenda, S. 515f.

<sup>325</sup> Vgl. Schulte/ Sturm/ Wiffler (2008), S. 15; Wernecke (1997), S. 113f.

<sup>326</sup> Giegel (1992), S. 79.

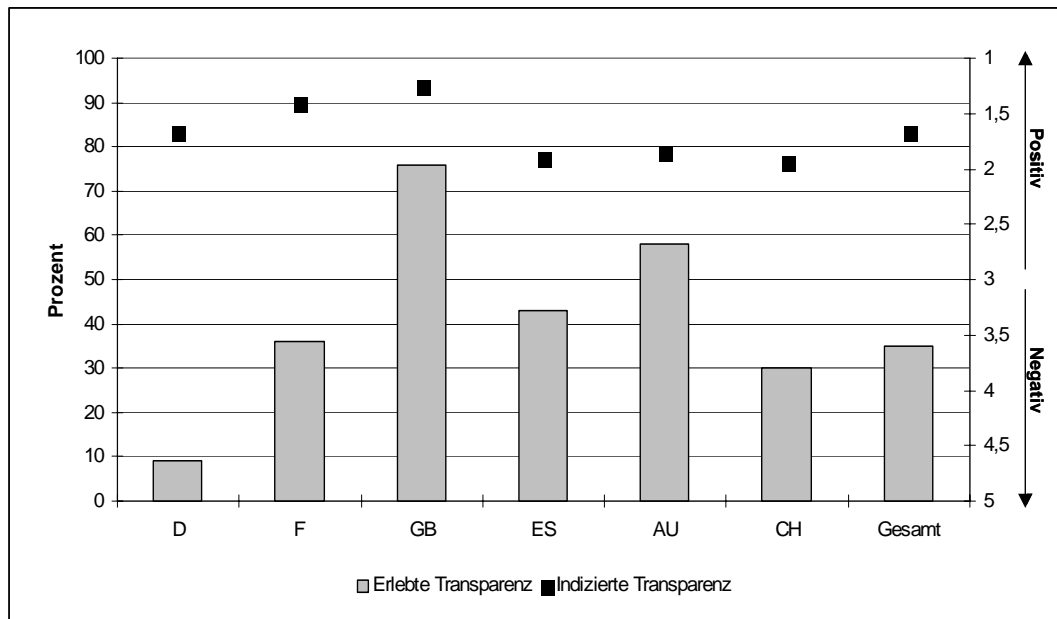
<sup>327</sup> Vgl. ebenda, S. 79.

<sup>328</sup> Vgl. Meyerhuber (2001), S. 123.

<sup>329</sup> Vgl. Habermas (1981), S. 446.

ter Kriterien, die aus der Perspektive von Investoren festgelegt wurden, eine durchaus positive Transparenz des deutschen Immobilienmarktes fest (indizierte Transparenz).<sup>330</sup> Die von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten erleben die Transparenz der deutschen Immobilienbranche aber wesentlich schlechter. Damit entsteht ein Misfit zwischen der indizierten und der von den Journalisten erlebten Transparenz (vgl. Abb. 11).

**Abbildung 11:** Indizierte und erlebte Transparenz auf Branchenebene



Quelle: Jakob /Arens/ Zerback (2008), S. 190.

Der Misfit zwischen indizierter und erlebter Transparenz ist u.U. mit der Struktur des deutschen Immobilienmarktes zu erklären, der anders als in Frankreich oder Großbritannien dezentral organisiert ist.<sup>331</sup> Diese Dezentralität ist mit längeren Kommunikationswegen verbunden, die durch moderne Medien wie das Internet zwar verkürzt werden, jedoch immer dann bestehen bleiben, wenn wichtige oder vertrauliche Informationen im persönlichen Gespräch weitergegeben werden müssen.<sup>332</sup> Der Unterschied zwischen indizierter und erlebter Transparenz ist aber auch durch die betroffenen Akteure selber erklärbar:

- Es ist denkbar, dass die befragten Journalisten andere Erwartungen an Transparenz stellen als Investoren und damit ihr Urteil über die Transparenz der Immobilienbranche unterschiedlich ausfällt. So stellt auch Leykam (2004) fest, dass die Intransparenz

<sup>330</sup> Jones Lang LaSalle (2006) definiert einen transparenten Immobilienmarkt „as any open and clearly organized real estate market operating in a legal and regulatory framework that is characterized by a consistent approach to the enforcement of rules and regulations and that respects private property rights.“ Jones Lang LaSalle (Hrsg.) (2006), S. 3. Als neue Kriterien für die Einschätzung der Transparenz betrachten die Autoren auch die ethischen und professionellen Standards der Immobilienmarktakteure.

<sup>331</sup> Grund hierfür ist der föderale Aufbau der Bundesrepublik. Als die fünf Immobilienhochburgen gelten Berlin, Hamburg, Frankfurt, Düsseldorf und München. Nebenstandorte sind u.a. Köln, Stuttgart, Essen und Leipzig.

<sup>332</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 192f.

deutscher Büromarktberichte zur Aufregung unter Journalisten führt, von einem Großteil der Akteure der Immobilienbranche aber schlicht hingenommen wird.<sup>333</sup>

- Stimmen die Transparenzerwartungen der Journalisten mit denen der Investoren überein, ist der Unterschied zwischen indizierter und erlebter Transparenz wie folgt erklärbar: Die Pressearbeit der Unternehmen der Immobilienbranche ist nicht auf die Bedürfnisse der Journalisten abgestimmt, weil Unternehmen bei dem Stichwort „Pressearbeit“ eher an Investor Relations als an Informationen für Journalisten denken.<sup>334</sup> Grund kann aber auch die in Teilen verbesserungsfähige Ausbildungs-<sup>335</sup> und Berufssituation<sup>336</sup> der befragten Journalisten sein, aufgrund derer diese die angebotenen Informationen nicht richtig einschätzen können.<sup>337</sup>

Es werden daher die folgenden Hypothesen formuliert:

Hypothese Pos. 5	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie analysieren, (a) welche Transparenz sie den Journalisten anbieten und (b) wie sie von den Journalisten hinsichtlich ihrer Transparenz erlebt werden.
Hypothese Pos. 6	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die von ihnen angebotene und die von den Journalisten erlebte Transparenz abgleichen und diese im Sinne der Wertvorstellungen der wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens positiv übereinstimmen.

### 3.3.2 Zielformulierung

**Oberstes Ziel** des strategischen Reputationsmanagements ist die Erlangung bzw. die Absicherung einer vorteilhaften Reputation bei den wesentlichen Anspruchsgruppen. Als geeignetes Mittel, dieses Ziel zu erreichen, ist eine auf das Transparenzerleben der Journalisten ausgerichtete Pressearbeit zu bezeichnen. So formulieren auch Wiedmann/Prauschke (2005), „*that the management of corporate communication has a huge influence on positive reputation building, especially when it follows principles such as sincerity, consistency, distinctive-*

<sup>333</sup> Vgl. Leykamp (2004), S. 3. Große Maklerhäuser beobachten oft nur Vorgänge in den Metropolen und das auch nur lückenhaft. Zudem arbeiten Maklerhäuser, Banken und Investoren vielfach nach selbst erstellten Regeln. Es gibt keine übergeordnete staatliche Stelle, keinen Verband oder private Initiative, welche die Einzelaktivitäten bisher zufriedenstellend koordiniert. Vgl. Unterreiner (2005), S. 267f.

<sup>334</sup> Vgl. Leif (2003), S. 31.

<sup>335</sup> 93 Prozent der befragten Journalisten haben sich ihre Kenntnisse zur Immobilienwirtschaft durch ein Learning by Doing angeeignet. 40 Prozent haben ein Selbststudium betrieben. 23 Prozent der Journalisten haben Seminare, Veranstaltungen und Fortbildungen besucht und 14 Prozent verfügen über immobilienpezifisches Wissen aus dem Studium. 12 Prozent waren zuvor in der Immobilienwirtschaft tätig. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 130.

<sup>336</sup> Nur 22 Prozent der befragten Journalisten schreiben ausschließlich über Immobilienthemen. Rund 74 Prozent schreiben neben Immobilienthemen auch über andere Themen. 2 Prozent wählen keine der Antwortmöglichkeiten. 2 Prozent der Antworten sind ungültig. n=202. Vgl. ebenda, S. 163f.

<sup>337</sup> Vgl. ebenda, S. 191.

ness and transparency“.<sup>338</sup> Damit kann ein positives Transparenzerleben der Journalisten auch als „**vorgeordnetes Ziel**“<sup>339</sup> des strategischen Reputationsmanagements bezeichnet werden.<sup>340</sup> Auf Grundlage des zuvor durchgeführten Abgleichs zwischen angebotener und erlebter Transparenz können damit folgende **Zwischenziele** für ein Unternehmen der Immobilienbranche formuliert werden (vgl. Tab. 7):<sup>341</sup>

- Misfit<sub>1</sub> (geringes Transparenzangebot und negatives Transparenzerleben): Das Unternehmen sollte sein Transparenzangebot verbessern, um das Transparenzerleben der Journalisten **aufzubauen**.
- Misfit<sub>2</sub> (hohes Transparenzangebot aber negatives Transparenzerleben): Das Unternehmen sollte versuchen, das Transparenzerleben der Journalisten zu **verbessern**.
- Misfit<sub>3</sub> (geringes Transparenzangebot aber positives Transparenzerleben): Das Unternehmen sollte sein Transparenzangebot verbessern, um das positive Transparenzerleben der Journalisten **abzusichern**. Denn sollten Journalisten zufällig auf Problemfelder stoßen, werden sie zukünftig gezielt nach weiteren Schwachpunkten suchen, bis sie letztlich die positiven Seiten des Unternehmens nicht mehr sehen.<sup>342</sup>
- Fit (hohes Transparenzangebot und positives Transparenzerleben): Aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels steigen die Erwartung der Öffentlichkeit an die Transparenz der Unternehmen potenziell weiter. Gleichzeitig sinkt die Toleranzschwelle gegenüber Grenzübertretungen der Unternehmen.<sup>343</sup> Die Unternehmen sind in Folge gehalten, das Transparenzerleben der Journalisten **fortlaufend auszubauen**, um langfristig eine vorteilhafte Reputation bei ihren wesentlichen Anspruchsgruppen sicherzustellen. An dieser Stelle sei nochmals darauf verwiesen, dass ein Unternehmen den vorgenannten Anspruch auch aus dem Ideal eines gesellschaftlich verantwortlichen Handelns heraus formulieren kann.<sup>344</sup>

---

<sup>338</sup> Wiedmann/ Prauschke (2006), S. 5f. Parallel dazu sehen Franke/Winterstein (1996) das Transparenzerleben von Mitarbeitern als die Schlüsselvariable für den Ist-Zustand ihres Verhältnisses zum Unternehmen. Es stellt damit gleichzeitig die Größe dar, anhand derer die Unternehmen ihre Beziehung zur Anspruchsgruppe der Mitarbeiter steuern können. Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 2.

<sup>339</sup> Karg (1990), S. 15.

<sup>340</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 190f.

<sup>341</sup> Vgl. Kirsch (1984), S. 589f.

<sup>342</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 43.

<sup>343</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 104f.

<sup>344</sup> Vgl. zum ideellen Wert der Gestaltung der Unternehmensreputation Kapitel 2.2.4, S. 25.

**Tabelle 7:** Zwischenziele des strategischen Reputationsmanagements

	<b>Negatives Transparenzerleben der Journalisten</b>	<b>Positives Transparenzerleben der Journalisten</b>
<b>Geringes Transparenzangebot durch Unternehmen</b>	Aufbau eines positiven Transparenzerlebens	Absicherung des positiven Transparenzerlebens
<b>Hohes Transparenzangebot durch Unternehmen</b>	Verbesserung des Transparenzerlebens	Fortlaufender Ausbau des positiven Transparenzerlebens

Quelle: Eigene Darstellung.

Je nachdem wie weitreichend und präzise sich ein Unternehmen seine Ziele in Bezug auf das Transparenzerleben der Journalisten setzt und welche Priorität es diesem Ziel im Vergleich zu anderen Zielen beimisst, schließt das Unternehmen bestimmte Handlungsweisen grundsätzlich aus: Verpflichtet sich ein Unternehmen bspw. dazu, das Transparenzerleben von Journalisten fortlaufend zu erhöhen, sollte es in Krisensituationen nicht plötzlich Informationen zurückhalten. Diese Handlungsoption ist für das Unternehmen nicht mehr offen, wenn es nicht an Glaubwürdigkeit verlieren will.<sup>345</sup> Es muss aber davon ausgegangen werden, dass nicht alle Unternehmen bereit sind, derartige Limitierungen ihrer Handlungsoptionen hinzunehmen. So zeigte sich bspw. auch in der Diskussion zwischen Journalisten, Analysten und Offenen Immobilienfonds im Zuge der Krise dieser Fonds im Jahr 2004, dass viele der Unternehmen nicht bereit waren, Verkehrswerte und Mieten zu veröffentlichen, da sie negative Auswirkungen auf Mietvertrags- und Verkaufsverhandlungen befürchteten. Die Unternehmen beschlossen daher im Rahmen ihrer Transparenzinitiative, mehr Daten zu veröffentlichen – jedoch mit zahlreichen Einschränkungen.<sup>346</sup> Es ist folglich nicht immer möglich, ein präzises, weitreichendes und hoch priorisiertes Ziel bezüglich des Transparenzerlebens von Journalisten zu formulieren. Eine unscharfe oder vage Formulierung kann aber notwendig sein, um überhaupt konsensfähige Transparenzziele auszuhandeln.<sup>347</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 7	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Ziel formulieren, fortlaufend das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern.
---------------------	--

<sup>345</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 423 ; Höller (2001), S. 270.

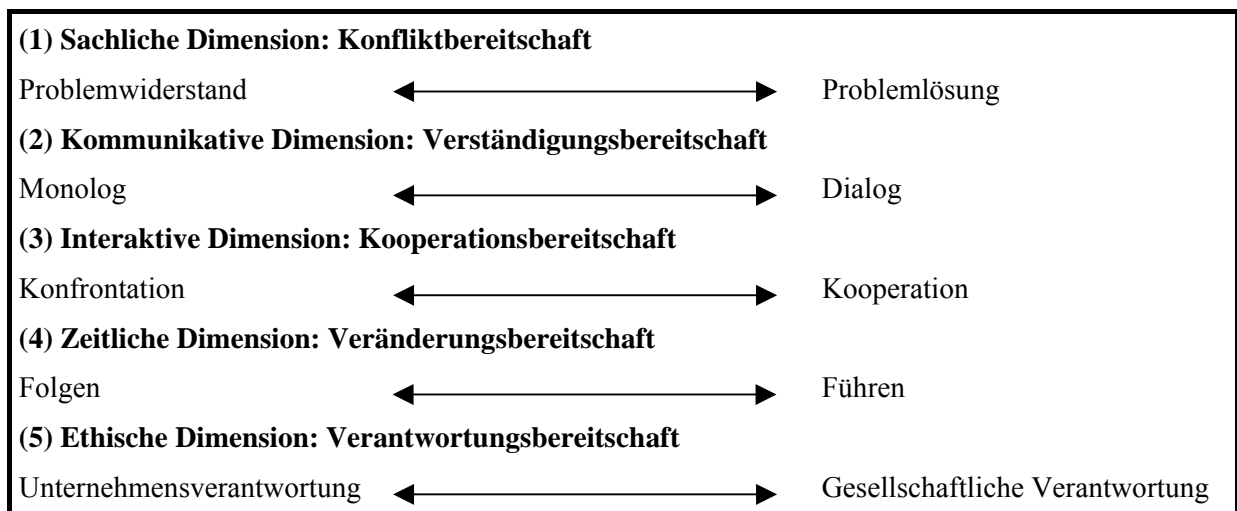
<sup>346</sup> Einzeldaten sollen nur teilweise im Geschäftsbericht veröffentlicht werden. Andere Daten sollen hingegen nur gegen eine Vertraulichkeitserklärung an Analysten und Journalisten herausgegeben und wieder andere Daten sollen teilweise auf Objektebene oder nur auf Länderebene publiziert werden. Vgl. Zitelmann (2005), S. 37f.

<sup>347</sup> Vgl. Unterreiner (2005), S. 267.

### 3.3.3 Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung

Nachdem im letzten Punkt das Ziel formuliert wurde, das Transparenzerleben der Journalisten fortlaufend auszubauen, sollten die Unternehmen der Immobilienbranche „Wegbeschreibungen“ entwickeln, anhand derer sie dieses Ziel erreichen wollen.<sup>348</sup> Diese Wegbeschreibungen können nach dem von Dyllick (1989) entwickelten Bezugsrahmen zur Erfassung **gesellschaftsbezogener Strategien** ausgearbeitet werden, der sich in eine sachliche, kommunikative, interaktive, zeitliche und ethische Dimension unterteilt (vgl. Abb. 12).<sup>349</sup> Da aber nicht alle Wege innerhalb dieser Dimensionen gleichermaßen zielführend sind, um das Transparenzerleben der Journalisten fortlaufend auszubauen,<sup>350</sup> wird im Folgenden deren ideale Ausrichtung beschrieben.

**Abbildung 12:** Bezugsrahmen zur Erfassung gesellschaftsbezogener Strategien



Quelle: Dyllick (1989), S. 263.

#### (1) Sachliche Dimension

Die sachliche Dimension zielt darauf ab, ob ein Unternehmen bereit ist, das Transparenzerleben der Journalisten als wesentliches Element für die Gestaltung der Unternehmensreputation anzuerkennen. Unternehmen, die diesen Zusammenhang für richtig befinden, sind daher bemüht, das Transparenzerleben der Journalisten aufzubauen und zu verbessern oder – wenn es bereits vorteilhaft ist – abzusichern und auszubauen.<sup>351</sup> Auch wenn eine problemlösungsorientierte Grundeinstellung bereits die Voraussetzung zur Formulierung von Transparenzzielen

<sup>348</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 423; Kirsch (1990), S. 205.

<sup>349</sup> Vgl. Dyllick (1989), S. 261-263. Die Dimensionen der gesellschaftsbezogenen Strategien sind nicht klar abzugrenzen, können jedoch methodisch unterschieden werden. Vgl. Karmasin (1998), S. 83.

<sup>350</sup> Vgl. Kirsch (1990), S. 247.

<sup>351</sup> Vgl. Dyllick (1989), S. 261.

war, kann angenommen werden, dass sich ein Unternehmen für die Umsetzung transparenzfördernder Maßnahmen diesen eindeutig verpflichten muss, weil es nun aktiv zu handeln gilt.

## (2) Kommunikative Dimension

Die Unternehmen sollten nicht nur bereit sein, das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern, vielmehr müssen sie in den Dialog mit Journalisten treten, um deren Erwartungen an Transparenz kennen zu lernen. Denn nur so können sie ihr Transparenzangebot zielgerichtet auf die Wünsche der Journalisten abstimmen.<sup>352</sup> Verlassen die Unternehmen hingegen diese sogenannte Zwei-Wege Kommunikation, desto mehr richten sie ihr Angebot an ihrer eigenen Perspektive aus. Das Transparenzangebot kann in Folge an den Bedürfnissen der Journalisten bewusst oder unbewusst vorbei gehen und daher nur zufällig zu einer Verbesserung deren Transparenzerlebens führen.<sup>353</sup> Hier wird verständlich, warum Winterstein (1998) das „richtige Zuhören“<sup>354</sup> als die am meisten benötigte Kommunikationsfähigkeit benennt.

## (3) Interaktive Dimension

Nachdem die Unternehmen den für sie relevanten Journalisten „zugehört“ haben, müssen sie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Transparenzerlebens der Journalisten in Kooperation mit diesen einleiten.<sup>355</sup> Beispielhaft sei auf den Fondsinitiator HGA verwiesen, der beim Scheitern seines „Four Season Fonds“ die Presse frühzeitig und umfassend informierte. Sein Bemühen um Transparenz war mit einem Lösungsbeitrag der Journalisten in der Form verbunden, als dass Sperrfristen zur weiteren Verwendung der Informationen vereinbart wurden.<sup>356</sup> Die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie lässt darauf schließen, dass Journalisten, die über Themen der Immobilienbranche schreiben, zu einer solchen Kooperation grundsätzlich bereits sind, weil rund 58 Prozent der befragten Journalisten ihre Aufgabe darin sehen, für mehr Transparenz im Immobilienmarkt zu sorgen (Deutschland: 72 Prozent<sup>357</sup>).<sup>358</sup>

<sup>352</sup> Vgl. Karmasin (1998), S. 83. Auch Mussler (2001) weist darauf hin, dass die Unternehmen der Immobilienbranche und die Medienvertreter nur dann langfristig zufriedenstellend zusammenarbeiten können, wenn ein offener und ehrlicher Dialog gewährleistet ist. Vgl. Mussler (2001), S. 306.

<sup>353</sup> Vgl. Burchell/ Cook (2006), S. 155.

<sup>354</sup> Winterstein (1998), S. 76.

<sup>355</sup> Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 381f; Vgl. Dyllick (1989), S. 262. Es ist durchaus denkbar, dass ein Unternehmen trotz vorheriger Problemakzeptanz und Dialogbereitschaft eine Konfrontationsstrategie verfolgt. Denn angesichts der zu ergreifenden Maßnahmen kann es – auch wenn keine Beliebigkeit der Werte unterstellt wird – von diesen Abstand nehmen, weil sie deutliche Veränderungen in seinem Verhalten erfordern. Vgl. Kirsch (1984), S. 590.

<sup>356</sup> Vgl. Waldmann (2004), S. 6.

<sup>357</sup> n=57.

<sup>358</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 145.

#### (4) Zeitliche Dimension

Es stellt sich die Frage, wann ein Unternehmen aktiv wird und Maßnahmen zur Verbesserung des Transparenzerlebens der Journalisten einleitet.<sup>359</sup> Dies kann im Extremfall erst dann der Fall sein, wenn das Unternehmen bspw. durch eine kritische Berichterstattung dazu gezwungen wird. Gerade in Krisensituationen kann sich ein solches Verhalten aber verschlimmernd auswirken. So zeigt die Studie von Jakob/Arens/Zerback (2008), dass 38 Prozent der befragten Journalisten versuchen, über anrühige Geschäfte in der Immobilienbranche zu berichten, noch bevor andere dies tun. Weitere 34 Prozent würden das Thema aufgreifen, sobald der Skandal klar erkennbar wäre.<sup>360</sup> Je länger ein Unternehmen folglich Informationen zurückhält, desto größer wird der öffentliche Druck und eine Lenkung der öffentlichen Meinung erscheint immer weniger möglich, weil die Presseberichterstattung bereits das Meinungsbild geprägt hat (vgl. Abb. 13).<sup>361</sup> Einschränkend sei angemerkt, dass ein Unternehmen auch die Veröffentlichung negativer Informationen abwägen sollte, um nicht unnötig für Unruhe sorgen.<sup>362</sup>

Die grundsätzlich frühzeitige Information der Presse ist nicht nur bei problematischen Themen von Bedeutung. Auch bei positiv besetzten Themen haben Unternehmen nur zu Beginn einer Diskussion die größten Chancen sich als Meinungsführer zu etablieren und von ihren Anspruchsgruppen wahrgenommen zu werden. Die Notwendigkeit einer frühzeitigen Information der Presse in diesem Fall relativiert sich aber dadurch, dass die von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten weniger versuchen, Informationen schnell an ihre Leser weiter zu geben (23 Prozent), als vielmehr Informationen zum Immobilienmarkt sachgerecht auszuwählen und zu vermitteln (75 Prozent) sowie die erhaltenen Informationen zu analysieren und entsprechende Interpretationen zu liefern (64 Prozent).<sup>363</sup> Für die Unternehmen der Immobilienbranche gilt es daher, Informationen zügig und ohne Vernachlässigung ihrer Qualität weiterzugeben, um zu verhindern, dass ihre Informationen ungehört verhallen.

---

<sup>359</sup> Die Frage, wann ein Unternehmen handelt, ist eng verbunden mit der Frage eines proaktiven oder reaktiven Umgangs des Unternehmens mit den Anliegen und Erwartungen der Anspruchsgruppen. Unter Proaktion wird dabei das vorausgreifende Handeln bezeichnet, das das Eintreten unerwünschter Umweltveränderungen verhindern soll. Unter Reaktion wird das nachträgliche Handeln auf bereits eingetretene Umweltveränderungen bezeichnet. Vgl. Dyllick (1989), S. 258, 262.

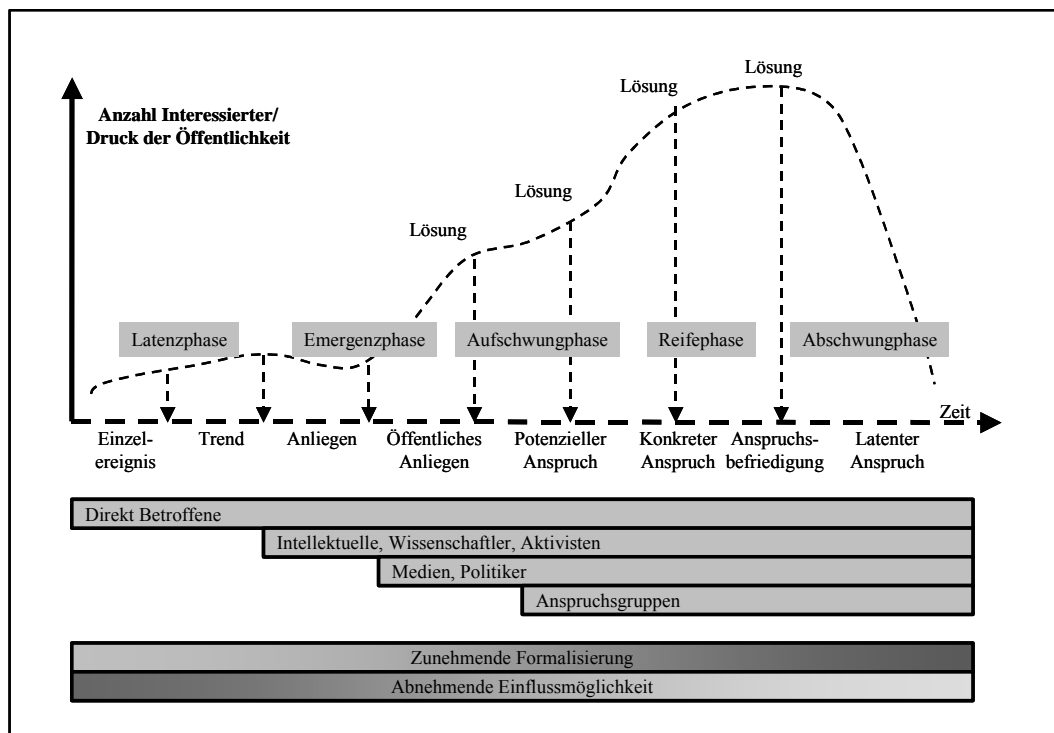
<sup>360</sup> Lediglich 9 Prozent der Journalisten würden abwarten, bis die öffentliche Erregung so deutlich ist, dass sachliche Informationen dringend notwendig sind. Nur drei Prozent der Befragten würden gar nicht über den Skandal berichten. 17 Prozent der Journalisten haben die Antwort verweigert. n=202; Differenzen zu 100 Prozent sind auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 147f.

<sup>361</sup> Vgl. Caruana (1997), S. 114.

<sup>362</sup> Vgl. Dyllick (1989), S. 247; 258f. So kann eine zu früh erhaltene Information zu Verunsicherungen bei den Anspruchsgruppen führen. Wartet das Unternehmen hingegen zu lange, kann die Information bereits irrelevant sein und nicht mehr gehört werden. In diesem Sinne sprechen Franke/Winterstein (1996) von der „Rechtzeitigkeit“ von Informationen. Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 18.

<sup>363</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 145.



**Abbildung 13:** Lebenszyklus eines Themas

Quelle: Ingenhoff/Röttger (2006), S. 326.

## (5) Ethische Dimension

Letztlich müssen sich die Unternehmen darüber bewusst werden, aus welchem Beweggrund sie das Transparenzerleben der Journalisten positiv gestalten wollen: Stehen eher strategische Gründe im Vordergrund, heißt dieses, dass das Transparenzerleben und in Folge die Unternehmensreputation gestaltet werden, um den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.<sup>364</sup> Oder sind es eher gesellschaftlich-ideelle Ziele, die ein Unternehmen zur Ergreifung transparenz- und reputationsfördernder Maßnahmen veranlassen.<sup>365</sup> Bei der Beantwortung dieser Frage muss beachtet werden, dass strategisches und ideelles Handeln in der Praxis ineinander greifen. Es wäre daher kritisch, jegliches strategische Moment in der Reputationsgestaltung als misstrauenserregenden Akt zu interpretieren. Vielmehr gilt es, eine Balance zwischen unternehmens- und gesellschaftsbezogenen Bedürfnissen zu finden.<sup>366</sup> So sieht es auch Habermas (1981) als erstrebenswert an, „wenn die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden.

<sup>364</sup> Vgl. Hacker (1986), S. 86f.

<sup>365</sup> Vgl. Enderle (2004), S. 55. Auch wenn der gesellschaftliche und wirtschaftliche Verantwortungsbereich grundsätzlich denselben Stellenwert haben, kommt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eine besondere Bedeutung zu, da nur ein rentables Unternehmen langfristig überleben und somit überhaupt erst gesellschaftliche Verantwortung übernehmen kann. Zum Vergleich ethischer Vernunft vs. ökonomischer Rationalität vgl. Ulrich (2004), S. 12.

<sup>366</sup> Vgl. Giegel (1992), S. 79; Meyerhuber (2001), S. 102f.

*Im kommunikativen Handeln sind die Beteiligten nicht primär am eigenen Erfolg orientiert; sie verfolgen ihre individuellen Ziele unter der Bedingung, daß [!] sie ihre Handlungspläne auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen aufeinander abstimmen können.*“<sup>367</sup>

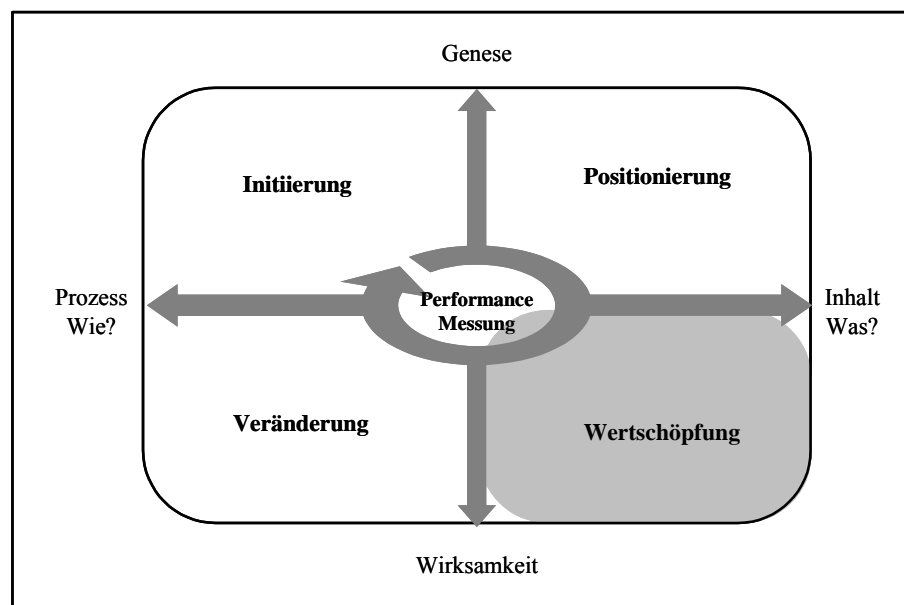
Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Pos. 8	Die Unternehmen der Immobilienbranche können das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten nachhaltig verbessern, wenn sie die Bereitschaft zeigen, (a) das Transparenzbedürfnis der Journalisten als Problem des Unternehmens zu akzeptieren, (b) sich über eventuelle Transparenzdefizite mit den Journalisten zu verständigen, (c) entsprechend dieser Defizite in kooperativer Zusammenarbeit (d) frühzeitig Veränderungen herbeizuführen und (e) die Transparenzbedürfnisse der Journalisten mit der Transparenzbereitschaft des Unternehmens in der Balance zu halten.
---------------------	--

### 3.4 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“

Im Arbeitsfeld „Positionierung“ wurde der Impuls „Pressearbeit“ auf die für die Unternehmen relevanten Journalisten ausgerichtet. Dabei wurde das Transparenzerleben als die Steuerungsgröße der Reputation bei Journalisten definiert. Im Rahmen des Arbeitsfeldes „Wertschöpfung“ (vgl. Abb. 14) gilt es nun, die wesentlichen Parameter zu bestimmen, d.h. die Aktivitäten (Kapitel 3.4.1) und Ressourcen (Kapitel 3.4.2) zu konkretisieren, die für die Erzielung eines positiven Transparenzerlebens der Journalisten notwendig sind.

**Abbildung 14:** Arbeitsfeld „Wertschöpfung“



In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

<sup>367</sup>Habermas (1981), S. 385.

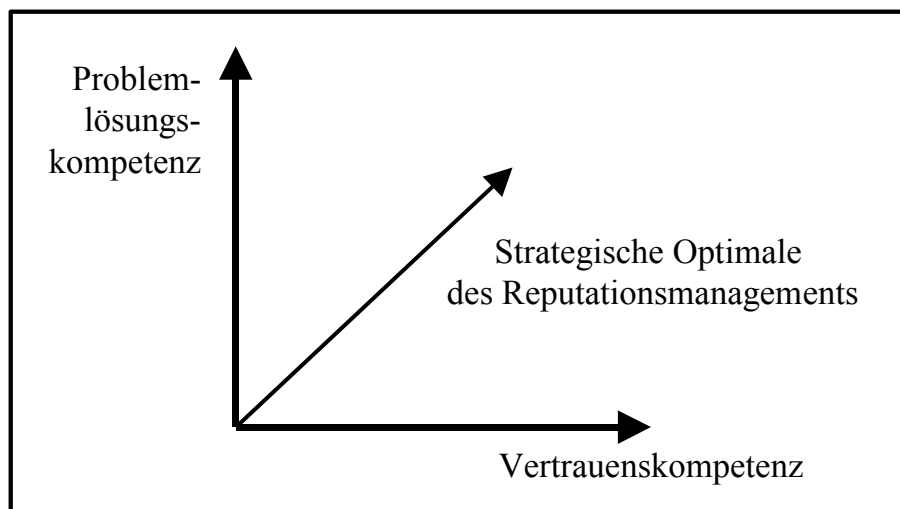
### 3.4.1 Aktivitäten

Die Erzielung eines positiven Transparenzerlebens bei Journalisten ist untrennbar mit der Ausführung zielgerichteter Aktivitäten durch die Unternehmen der Immobilienbranche verbunden.<sup>368</sup> Die Aktivitäten werden dabei in Anlehnung an die strategische Optimalen des Reputationsmanagements (Kapitel 3.4.2.1) entwickelt, d.h. entlang der Achsen „Vertrauenskompetenz“ (Kapitel 3.4.2.1) und „Problemlösungskompetenz“ (Kapitel 3.4.2.2).

#### 3.4.1.1 Strategische Optimalen des Reputationsmanagements

Um die Aktivitäten und Ressourcen zur Gestaltung des Transparenzerlebens der Journalisten systematisch zusammenzustellen, bezieht sich die vorliegende Arbeit auf das für Unternehmen entwickelte Akzeptanzmodell von Buß (2002) (vgl. Abb. 15).<sup>369</sup> Überträgt man die Gestaltung des Transparenzerlebens der Journalisten auf die beiden dort verwendeten Achsen „Problemlösungskompetenz“ und „Vertrauenskompetenz“ bedeutet dies, dass die Unternehmen einerseits ihre Pressearbeit professionell gestalten<sup>370</sup> und andererseits das Vertrauen der Journalisten in die Zuverlässigkeit und Wahrheit der von ihnen herausgegebenen Informationen gewinnen müssen.<sup>371</sup>

**Abbildung 15:** Akzeptanzmodell eines Unternehmens



Quelle: Buß (2000d), S. 169.

<sup>368</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 417.

<sup>369</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 169. Die im folgenden verdeutlichten Aspekte zur Gestaltung des Transparenzerlebens von Journalisten finden sich in ähnlicher Weise auch bei Winterstein (1996), der das Transparenzerleben von Mitarbeitern untersucht. Vgl. Winterstein (1998), S. 35-94. Winterstein strukturiert seine Argumentation nach der Grundfrage der Kommunikationsforschung: „Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welcher Wirkung?“ Da in der vorliegenden Arbeit jedoch die Gestaltung des Transparenzerlebens der Journalisten in ein strategisches Reputationsmanagement eingebettet ist, orientiert sie sich am von Buß entwickelten Akzeptanzmodell für Unternehmen.

<sup>370</sup> Vgl. Meckel/ Will (2006), S. 290.

<sup>371</sup> Vgl. Meyerhuber (2001), S. 125, 138, 167; Luhmann (1991), S. 165.

Die **Vertrauenskomponente** scheint insbesondere für die Gestaltung eines positiven Transparenzerlebens bei den Journalisten von Bedeutung zu sein, die über die Unternehmen der Immobilienbranche schreiben. So wurde bereits zu Beginn dieser Arbeit darauf verwiesen, dass Immobilien relativ komplexe Güter darstellen und die Immobilienmärkte in Konsequenz entsprechend differenziert sind.<sup>372</sup> Zudem scheinen viele Journalisten, die über eben diese Märkte schreiben, nicht über das Fachwissen zu verfügen, diesbezügliche Informationen sachgerecht beurteilen zu können.<sup>373</sup> Sie müssen folglich darauf vertrauen können, von den Unternehmen nicht getäuscht zu werden. Damit kann das Informationsangebot der Unternehmen der Immobilienbranche auch als ein „Vertrauensgut“ bezeichnet werden.<sup>374</sup> Das Vertrauen der Journalisten stellt folglich den „Türöffner“ zu einem positiven Transparenzerleben und in Folge zu einer vorteilhaften Reputation bei den wesentlichen Anspruchsgruppen dar.<sup>375</sup> Dieser Zusammenhang gilt umso mehr, als dass Journalisten ein eher negatives Bild von der Immobilienbranche haben. Ursächlich hierfür ist, dass Reputation und Vertrauen zwei Seiten derselben Medaille darstellen: Ein reputables Unternehmen ist in der Alltagssprache „vertrauenswürdig“, es „verdient unser Vertrauen“ oder es besitzt sogar einen „Vertrauensvorschuss“. Der vorteilhaften Reputation des Empfängers entspricht das Vertrauen des Reputationsgebers.<sup>376</sup> In Konsequenz ähnelt das negative Image, dass die von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten von der Immobilienbranche haben, einer Vertrauenskrise.<sup>377</sup> Diese Aussage bedeutet für die betroffenen Unternehmen, dass sie zunächst das Vertrauensdefizit der Medienvertreter auflösen sollten, bevor diese eine **professionell gestaltete Pressearbeit** wertschätzen können: *„Unter der Prämisse des Misstrauens ist die subjektive Wahrnehmung von klärender, entlastender Durchschaubarkeit nicht denkbar.“*<sup>378</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 1	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Vertrauen der Journalisten gewinnen und den Kommunikationsprozess mit ihnen professionell gestalten, um so das Transparenzerleben der Journalisten langfristig positiv zu beeinflussen.
----------------------	---

### 3.4.1.2 Vertrauenskompetenz

Wollen die Unternehmen der Immobilienbranche das Vertrauen der für sie relevanten Journalisten gewinnen, stehen sie vor dem Problem, dass sich dieses aufgrund seines diffusen, eher informellen Charakters weitestgehend dem strategischen Kalkül entzieht.<sup>379</sup> Die Unternehmen

<sup>372</sup> Vgl. Kapitel, S. 1.1, S. 1.

<sup>373</sup> Vgl. weiterführend zur Ausbildungs- und Berufssituation von Journalisten Kapitel 3.4.1.3, S. 75.

<sup>374</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 166.

<sup>375</sup> Vgl. Meyerhuber (2001), S. 123, 125.

<sup>376</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 266.

<sup>377</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 166.

<sup>378</sup> Meyerhuber (2001), S. 167. Vgl. auch Melewar/ Saunders (2000), S. 539.

<sup>379</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 33f.

können folglich nur die Bedingungen beeinflussen, unter denen sich Vertrauen bilden kann.<sup>380</sup> Hierzu gehören nach Luhmann (2000) (a) die Persönlichkeit der Unternehmen, (b) ihre Art der Interaktion mit den Journalisten, (c) die Wahrheit der von ihnen übermittelten Informationen, (d) die Vertrautheit der Unternehmen für die Journalisten und (e) symbolische Repräsentanzen.<sup>381</sup>

### (a) Unternehmenspersönlichkeit

Voraussetzung dafür, dass Journalisten einem Unternehmen Vertrauen schenken, ist, dass sie das Unternehmen als eigenständige Persönlichkeit wahrnehmen. Denn nur solche Unternehmen sind für Dritte vertrauenswürdig, die das leben, was sie bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt haben.<sup>382</sup> Unternehmen sind folglich aufgefordert, Journalisten ein „*klar profiliertes und überschaubares Bild*“<sup>383</sup> zu vermitteln und ihrem Unternehmen damit ein „Gesicht“ zu verleihen. Der Aufbau von Vertrauen knüpft damit an das in Kapitel 2.1 vorgestellte Corporate Identity Konstrukt an, in dessen Mittelpunkt die Unternehmenspersönlichkeit steht, an der es alle Maßnahmen auszurichten gilt, will ein Unternehmen glaubwürdig erscheinen.<sup>384</sup>

Ausgangspunkt für die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit kann eine sogenannte **Selbstbeschreibung** sein, die neben den Werten und Normen eines Unternehmens auch seine Tradition und seine Vision für die Zukunft beinhalten kann (vgl. Tab. 8). Die Selbstbeschreibung stellt folglich ein Angebot dar, wie das Unternehmen wünscht, von außenstehenden Personen (zu denen auch Journalisten gehören) wahrgenommen zu werden.<sup>385</sup>

**Tabelle 8:** Selbstbeschreibung von Unternehmen (Beispiel)

Merkmale	Selbstbeschreibung von Unternehmen
<b>Reputationsmerkmale</b>	Unternehmenserfolge
<b>Produktbezug</b>	Produkte, Leistungen oder Programme
<b>Ortsbezug</b>	Regionale Verankerung
<b>Traditionsmerkmale</b>	Unternehmensgeschichte, Erfolgsetappen
<b>Kompetenzmerkmale</b>	Spezifisches Wissen des Unternehmens, Know-how der Mitarbeiter
<b>Rangstellung</b>	Ranking im Markt
<b>Strategische Absichten</b>	Unternehmensziele, Vision, Mission, Leitbild
<b>Kulturelles Selbstverständnis</b>	Unternehmenswerte und -verpflichtungen

In Anlehnung an: Buß (2000c), S. 70.

<sup>380</sup> Vgl. ebenda, S. 40.

<sup>381</sup> Vgl. Luhmann (2000).

<sup>382</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 48.

<sup>383</sup> Wöhrle (1987), S. 24.

<sup>384</sup> Vgl. zum Corporate Identity Konstrukt Kapitel 2.2.1, S. 14.

<sup>385</sup> Vgl. Buß (2000c), S. 69f.

Die Persönlichkeit der Unternehmen der Immobilienbranche äußert sich jedoch nicht nur in einer Selbstbeschreibung. So gibt letztlich jeder Mitarbeiter eines Unternehmens durch sein Verhalten mehr Aufschluss über ein Unternehmen, als dieses durch eine Selbstbeschreibung mitteilen kann.<sup>386</sup> Damit gewinnt jeder Kontaktmoment eines Unternehmens mit einem Journalisten die Bedeutung eines „moment of truth“, der über eine einheitlich hohe Qualität verfügen muss. Diese Qualität bezieht sich wiederum nicht nur auf die funktionale Qualität des Kontakts (Welche Informationen wurden vermittelt?), sondern auch auf dessen emotionale Qualität (Wie wurden die Informationen vermittelt?).<sup>387</sup>

## **(b) Interaktion**

Wie im vorherigen Punkt bereits angedeutet wurde, entsteht Vertrauen vor allem im direkten Kontakt von Unternehmen und Journalisten: *„Es scheint, daß [!] persönliches Vertrauen sich nur dort bildet, wo es gebraucht wird.“*<sup>388</sup> Vertrauen ist folglich das Ergebnis eines beiderseitigen Einsatzes und kann nur dann erprobt werden, wenn sich sowohl die Unternehmen als auch die Journalisten darauf einlassen. Diese Vertrauensbeziehungen können jedoch nicht durch Forderungen gegenüber den Journalisten angebahnt werden. Vielmehr sollten die Unternehmen in Vorleistung treten, indem sie bspw. den Journalisten dadurch ihr Vertrauen bekunden, dass sie in einer kritischen Situation Informationen zur Verfügung stellen oder sie sich in einer sich zufällig bietenden Gelegenheit als vertrauenswürdig erweisen.<sup>389</sup>

Hinsichtlich dieser Interaktion scheint jedoch ein Nachholbedarf bei den Unternehmen der Immobilienbranche gegeben zu sein. So geben zwar rund 61 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten an, dass Vertreter der Immobilienbranche und Journalisten gleichermaßen aufeinander zugehen, um Informationen auszutauschen. Rund 29 Prozent der Journalisten weisen jedoch darauf hin, dass sie der aktivere Part sind. Nur in 5 Prozent der Fälle zeigen sich die Unternehmen aktiver.<sup>390</sup> Ein aktiveres Zugehen der Unternehmen auf Journalisten scheint daher notwendig. Denkbar hierfür ist bspw. die Beteiligung der Unternehmen an Immobilienmessen<sup>391</sup> sowie Konferenzen, Kongressen und Fachtagungen,

---

<sup>386</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 49.

<sup>387</sup> Vgl. Hardaker/ Fill (2005), S. 367; Wicki/ van der Kaaij (2007), S. 317. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens abweisend auf Journalisten reagieren, auf Immobilienmessen eilig an ihnen vorbeilaufen oder gegen das übliche Betragen verstoßen, signalisiert dieses, dass das Unternehmen keinen Wert auf eine enge Beziehung zu den Journalisten legt – unabhängig davon, was es in seiner Selbstbeschreibung formuliert hat. Vgl. Luhmann (2000), S. 80.

<sup>388</sup> Luhmann (2000), S. 59.

<sup>389</sup> Vgl. ebenda, S. 54f.

<sup>390</sup> Drei Prozent der Journalisten haben nicht geantwortet. Es gibt Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 185.

<sup>391</sup> Rund 70 Prozent der von Insignis und dem Immobilienmanager befragten Immobilienunternehmen messen der EXPO REAL eine besondere Rolle für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu. Die MIPIM spielt bei den befragten Unternehmen hingegen eine untergeordnete Rolle. Sie wird nur von knapp einem Drittel der Unternehmen regelmäßig besucht. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 22f.

die auch von über 47 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten regelmäßig besucht werden.<sup>392</sup>

### (c) Wahrheit

Inwieweit Journalisten Vertrauen zu den Unternehmen der Immobilienbranche aufbauen, hängt maßgeblich davon ab, ob sie von der Wahrheit der von den Unternehmen angebotenen Informationen überzeugt sein können: „*Vertrauen ist überhaupt nur möglich, wo Wahrheit möglich ist, wo Menschen sich mit Verbindlichkeit für Dritte über ein Selbes verständigen können.*“<sup>393</sup> So sind die Journalisten in ihrer täglichen Arbeit mit einer Fülle oft komplexer Informationen konfrontiert, die sie aufgrund teilweise fehlender Fachkenntnisse kaum überprüfen können. Hinzu kommt der Zeitmangel vieler Medienvertreter, der eine detaillierte Überprüfung von Informationen so gut wie unmöglich macht. So geben rund 61 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten an, dass ihre Tätigkeit durch Zeitmangel eingeschränkt wird.<sup>394</sup> Die Journalisten müssen sich daher weitestgehend auf den Wahrheitsgehalt der Informationen verlassen, die sie von den Unternehmen erhalten.<sup>395</sup>

Das Vertrauen der Journalisten in die Wahrheit von Informationen basiert im Wesentlichen auf der nachweisbaren Fähigkeit eines Unternehmens, Informationen zu generieren, zu verarbeiten und für die Journalisten aufzubereiten.<sup>396</sup> Dieser Anspruch ist eng mit der Professionalität der Unternehmen der Immobilienbranche verbunden, d.h. ihrer Kompetenz, in einem bestimmten Teilgebiet der Immobilienwirtschaft zu agieren.<sup>397</sup> Damit gehen vertrauensbildende Maßnahmen mit der Ausweitung immobilienwirtschaftlicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einher: „*A profession needs in these days a form of expression and record that is scientific rather than journalistic in character.*“<sup>398</sup>

### (d) Vertrautheit

Das Vertrauen der Journalisten in die Unternehmen der Immobilienbranche hängt weiterhin davon ab, wie sehr ihnen diese Unternehmen vertraut sind: „*Vertrautheit ist Voraussetzung für Vertrauen wie für Misstrauen.*“<sup>399</sup> Dieses Gefühl der Vertrautheit entstammt der Vergangenheit, d.h. die Erfahrungen, die ein Journalist mit einem Unternehmen gemacht hat, sind die Grundlage dafür, ob es diesem gegenwärtig vertraut. Hat sich ein Unternehmen folglich in der Vergangenheit erwartungskonform verhalten, nehmen die Journalisten im besten Fall an, dass

<sup>392</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 172 und Tabelle A28.

<sup>393</sup> Luhmann (2000), S. 66.

<sup>394</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 133.

<sup>395</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 66.

<sup>396</sup> Vgl. ebenda, S. 67.

<sup>397</sup> Vgl. ebenda, S. 68.

<sup>398</sup> Flexner (2001), S. 164.

<sup>399</sup> Luhmann (2000), S. 22f.

das Unternehmen dieses auch weiterhin tut. Einem vertrauenswürdigen Unternehmen eilt sein guter Ruf daher im sprichwörtlichen Sinne voraus.<sup>400</sup>

Da die Geschichte eines Unternehmens als Hintergrundversicherung für das Vertrauen der Journalisten dient,<sup>401</sup> sind die Unternehmen der Immobilienbranche aufgefordert, sich die wesentlichen Züge ihrer Geschichte zu vergegenwärtigen und an die Journalisten zu vermitteln.<sup>402</sup> So kann ein Unternehmen bspw. seine Gründungs- und Entwicklungsgeschichte kommunizieren, besonders prägnante Erfolge in seine Pressearbeit einbinden oder Journalisten zu Unternehmensjubiläen einladen.<sup>403</sup> Junge Unternehmen, die über keine eigene Geschichte verfügen, können hilfsweise Anleihe bei klassischen Motiven oder antiken Namen nehmen, wie es teilweise von Unternehmen der Branche praktiziert wird (z.B. Cerberus, Corpus, Patrizia).<sup>404</sup>

Die Unternehmen sollten aber auch dann auf ihre Geschichte Bezug nehmen, wenn diese negativ belastet ist, denn ein Verschweigen verhindert nicht, dass negative Erfahrungen präsent bleiben, weitererzählt werden und das Vertrauen von Journalisten negativ beeinflussen.<sup>405</sup> Die Unternehmen sollten daher versuchen, Anknüpfungspunkte an die Vergangenheit zu schaffen und diese langsam in neue Bilder zu überführen.<sup>406</sup> Das Vertrauen der Journalisten in die Unternehmen der Immobilienbranche resultiert daher nicht nur aus der Vergangenheit, sondern beinhaltet immer auch neue Aspekte.

### **(e) Symbolische Repräsentanzen**

Der Erfolg vertrauensbildender Maßnahmen wird durch die strukturellen Gegebenheiten der deutschen Immobilienbranche eingeschränkt, die sich aus einer Vielzahl höchst unterschiedlicher und relativ kleiner Unternehmen zusammensetzt. Zugleich ist die Branche vor allem in ihren Randbereichen nicht trennscharf abzugrenzen.<sup>407</sup> Da wo Strukturen jedoch nicht klar erkennbar sind, bekommen Einzelheiten eine hohe Bedeutung: *„Im Umkreis des Vertrauensproblems bekommt dadurch alles Geschehen eine symptomatische Relevanz. Einzelereignisse gewinnen wie Stichproben ausschlaggebende Bedeutung für das Ganze: Eine Lüge kann das gesamte Vertrauen zerstören, und gerade die kleinen Missgriffe und Darstellungsfehler entlarven durch ihren Symbolwert oft mit unerbittlicher Schärfe den ‚wahren Charakter‘.“*<sup>408</sup> Damit erklärt sich die zerstörende Wirkung einzelner Fehlritte auf die Reputation der Immobilienbranche. So sehen rund 51 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten den Grund für das schlechte Image der Branche in einigen wenigen, dafür aber

---

<sup>400</sup> Vgl. Eisenegger (2004), S. 266f; Luhmann (2000), S. 23.

<sup>401</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 23.

<sup>402</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.1, S. 48.

<sup>403</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 97; Luhmann (2000), S. 21.

<sup>404</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 102.

<sup>405</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 23.

<sup>406</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 92-94; 101f.

<sup>407</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.3.1.1, S. 46

<sup>408</sup> Luhmann (2000), S. 36.



großen Skandalen.<sup>409</sup> Vertrauen zu gewinnen bedeutet folglich für die Unternehmen der Immobilienbranche, eine klar umrissene, unternehmensübergreifende Vertrauenskultur zu entwickeln und Glaubwürdigkeitsstandards festzulegen, die auch die Einrichtung funktionsfähiger Kontrollen beinhaltet.<sup>410</sup> Kommt es dann zu einem Fehlverhalten, werten Journalisten dieses eher als Einzelfall und übertragen das Verhalten nicht auf die gesamte Branche.

Die Vertrauenswürdigkeit der Unternehmen der Immobilienbranche wird nicht nur durch eine unternehmensübergreifende Glaubwürdigkeitskultur symbolisiert, sondern muss auch für Journalisten erfahrbar gemacht werden. Von Bedeutung ist in diesem Zusammen insbesondere die Unternehmensleitung, die gegenüber der Öffentlichkeit als Leumund für das Unternehmen mit seinen Werten und Produkten eintritt: „*Leaders represent not only their specific companies, but also sets of values and positions on prominent social issues.*“<sup>411</sup> Ursächlich hierfür ist die Suche der Öffentlichkeit nach Identifikationsfiguren in einer zunehmend komplexer werdenden Umwelt. Dies führt dazu, dass Unternehmen nicht mehr allein produkt- bzw. funktionsspezifisch betrachtet werden. Journalisten suchen nach den Menschen hinter den Produkten.<sup>412</sup> Dieser Zusammenhang scheint auch durch die Studie von Jakob/Arens/Zerback (2008) bestätigt zu werden. Danach kontaktieren rund 55 Prozent der befragten Journalisten die Leitung, wenn sie an ein Unternehmen herantreten.<sup>413</sup> Die Unternehmensleitung sollte daher in der Lage sein, mit den Medien zu kommunizieren.<sup>414</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 2	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann das Vertrauen der Journalisten gewinnen, wenn sie (a) den Journalisten ihre Identität glaubwürdig vermitteln, (b) aktiv mit Informationen auf die Journalisten zugehen und sicherstellen, dass die von ihnen übermittelten Informationen (c) der Wahrheit entsprechen und (d) auch die Unternehmensvergangenheit berücksichtigen. Weiterhin ist (e) die Presse ethischen Standards zu verpflichten und die Unternehmensleitung als „Leumund“ für das Unternehmen und seine Produkte einzusetzen.
-------------------	--

### 3.4.1.3 Problemlösungskompetenz

Nach der Konzeption vertrauensbildender Maßnahmen gilt es für die Unternehmen der Immobilienbranche, ihre Kommunikation an den Erwartungen der Journalisten auszurichten. Hierzu sollten die Unternehmen (a) die Themen auswählen, mit denen sie an die Journalisten herantreten wollen, (b) die von ihnen ausgewählten Informationen entsprechend den Erwar-

<sup>409</sup> n=202. Mehrfachantworten möglich. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 193f.

<sup>410</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 167; Luhmann (1989), S. 65.

<sup>411</sup> Kitchen/ Laurence (2003), S. 106.

<sup>412</sup> Vgl. Meyerhuber (2001), S. 152; Buß (2000d), S. 167.

<sup>413</sup> n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 188.

<sup>414</sup> So zeigt auch die Studie von Insignis/Immobilienmanager (2006), dass bei 63 Prozent der befragten Immobilienunternehmen die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei der Geschäftsführung liegt. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 12. Diese Aussage bedeutet aber nicht, dass die Unternehmensleitung in ihrer Kommunikation mit den Medien alleine handelt. Vielmehr kann sie auf die Mitarbeiter der Presseabteilung und verschiedene weitere kommunikative Ressourcen zurückgreifen. Vgl. Kitchen/ Laurence (2003), S. 106.

tungen der Journalisten aufbereiten, (c) über adäquate Kommunikationskanäle zugänglich machen und (d) durch die „richtigen“ Personen kommunizieren. Letztlich gilt es, (e) die Journalisten im Verstehens- und Weiterverarbeitungsprozess der Informationen zu unterstützen, damit die Informationen der Unternehmen letztlich die wesentlichen Anspruchsgruppen erreichen und die Unternehmen von diesen eine positive Wertschätzung erfahren.<sup>415</sup>

### **(a) Themenwahl**

Auch wenn die Unternehmen der Immobilienbranche prinzipiell mit einer Vielzahl von Themen an Journalisten herantreten können, gibt es aus der Perspektive der Journalisten Themen von größerer und geringerer Bedeutung.<sup>416</sup> Hinweise auf die Relevanz einzelner Themen gibt die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie. Danach berichten die befragten Journalisten am häufigsten über Neuigkeiten und Trends<sup>417</sup> in der Immobilienwirtschaft, über Zahlen und Fakten<sup>418</sup> zu Immobilienunternehmen und Markt sowie über Informationen, die Verbraucher interessieren.<sup>419</sup> Weniger häufig schreiben sie über spektakuläre Projekte und originelle Geschäftsideen sowie über Krisen und Konflikte in der Branche. Eine dritte Klasse von Themen stellen Berichte über wichtige Personen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Experteneinschätzungen dar.<sup>420</sup> Es ist zu beachten, dass trotz der Hierarchisierung von Themen, die Interessensgebiete von Journalisten aufgrund persönlicher Präferenzen und der Ausrichtung des jeweiligen Mediums nicht verallgemeinert werden können. So zeigt die Studie von Jakob/Arens/Zerback (2008), dass sich bspw. Vertreter der Regionalpresse eher für spektakuläre Projekte und originelle Geschäftsideen interessieren, während die Redakteure von Wirtschaftsmagazinen ihren Blick stärker auf Verbraucherthemen richten.<sup>421</sup> Eine Analy-

---

<sup>415</sup> Vgl. Kolb (1996), S. 53.

<sup>416</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 13.

<sup>417</sup> Journalisten sind „süchtig“ nach Neuigkeiten und Trends. Bevor Unternehmen daher in den Kontakt mit Journalisten treten, sollten sie sich die Frage stellen, was sie Neues bieten können. Steht das Neue zudem für einen Trend, ist das Interesse der Journalisten umso größer. Die Unternehmen sollten Meldungen daher nie als Einzelereignis darstellen, sondern stets in einen größeren Zusammenhang einordnen. Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>418</sup> Unternehmen haben zahlreiche Möglichkeiten, dem Interesse von Journalisten an Daten und Fakten zu begegnen. Beispiele hierfür sind Immobilienmarktstudien, aber auch Unternehmenszahlen wie die Umsatz- und Gewinnentwicklung, Mitarbeiterzahlen und Wachstumsprognosen. Vgl. ebenda, S. 17.

<sup>419</sup> Klassische Verbraucherthemen sind Informationen zu Immobilienanlageprodukten und -dienstleistungen. Vgl. Mast (2003), S. 82. Grund für die starke Verbraucherorientierung ist u.a. die steigende Nachfrage der Öffentlichkeit nach journalistisch aufbereiteten Fachinformationen im Sinne von Verbrauchertipps und Kaufberatung. Vgl. Dernbach (2004), S. 32, 37. Da der Erwerb von Immobilien i.d.R. mit relativ hohen Investitionssummen verbunden ist und die Vielfalt möglicher Immobilienanlageprodukte ständig wächst, können Unternehmen mit grundlegenden Informationen und Orientierungshilfen an Journalisten herantreten. Vgl. Schulte/Wiffler (2006), S. 425; Zitelmann (2005), S. 41.

<sup>420</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 161. Auch nach Zitelmann (2005) gehören Negativ-Themen und Kontroversen, Trends, Daten und Fakten, Neuigkeiten, Personen, spektakuläre Projekte, Nutzwertthemen für Verbraucher sowie Expertenmeinungen zu den wichtigen Themengebieten, über die Journalisten berichten. Vgl. Zitelmann (2005), S. 14.

<sup>421</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 159. Vgl. weiterführend zur Unterscheidung von General-Interest und Special-Interest-Journalisten Jakob/ Zerback/ Arens (2008), S. 5-17.

se des Mediums und die Kenntnis der Interessenschwerpunkte der Journalisten sind daher eine entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Themenauswahl.<sup>422</sup>

### **(b) Aufbereitung**

Die zuvor ausgewählten Themen sind entsprechend den Erwartungen der Journalisten aufzubereiten.<sup>423</sup> Die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie legt in dieser Hinsicht nahe, dass die Unternehmen der Immobilienbranche Sachverhalte möglichst unter Verzicht auf Fachbegriffe darstellen und Zusammenhänge, die sich nicht direkt erschließen, erklären sollten. Dies gilt v.a., wenn sich die Unternehmen an Journalisten wenden, die nicht für die Fachpresse schreiben. Aber auch rund die Hälfte der Journalisten der Wirtschafts- und Immobilienfachpresse bevorzugt einen eher populären Schreibstil.<sup>424</sup>

Die Bedeutung einer verständlichen Aufbereitung von Informationen ist für das Transparenzerleben der Journalisten auch deshalb notwendig, weil Journalisten, die über Themen der Immobilienbranche schreiben, in einem relativ komplexen Themenfeld agieren. Je komplexer der Gegenstand der Berichterstattung ist, desto stärker sind Journalisten auf hochwertig aufbereitete und leicht verständliche Informationen sowie auf weiterführende Erläuterungen angewiesen. Dieser Zusammenhang gilt umso mehr, weil Journalisten aufgrund ihrer Ausbildungssituation oft nur bedingt über immobilienwirtschaftliche Kenntnisse verfügen.<sup>425</sup> Damit dient eine qualitativ hochwertige Pressearbeit nicht nur dazu, das Transparenzerleben der Journalisten zu erhöhen, sondern auch die natürliche Fehlerquote der Berichterstattung zu senken, sodass die essentiellen Informationen auch die wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen erreichen.<sup>426</sup>

### **(c) Kommunikationskanal**

Die zuvor ausgewählten und aufbereiteten Informationen sollten die Unternehmen nun für die Journalisten zugänglich machen. In dieser Hinsicht zeigt die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie, dass sich die Medienvertreter grundsätzlich einer großen Palette

<sup>422</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 13.

<sup>423</sup> Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 88.

<sup>424</sup> Rund 70 Prozent der befragten Journalisten versuchen Themen so einfach darzustellen, dass es jeder verstehen kann. Sie vermeiden möglichst Fachbegriffe und erklären Zusammenhänge, die nicht jedem Leser vertraut sind. Lediglich 24 Prozent tendieren zu einer differenzierten Berichterstattung unter Verwendung von Fachbegriffen. 5 Prozent der Journalisten haben keine Antwortmöglichkeit gewählt. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 149f. Vgl. auch Jakob/ Zerback/ Arens (2008), S. 11.

<sup>425</sup> Winterstein (1998) weist darauf hin, dass ausdifferenzierte Fachsprachen die Kommunikation zwischen einzelnen Gruppen deutlich erschweren können. Es kommt zu Verständigungs- bzw. „Übersetzungs“-schwierigkeiten. Vgl. Winterstein (1998), S. 83.

<sup>426</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 177. Trotz der oben beschriebenen Bedeutung einer hochwertigen Aufbereitung von Pressemitteilungen, geben nur 25 Prozent der von Jakob/Arens/ Zerback (2008) befragten Journalisten an, regelmäßig Texte zu erhalten, die sie sofort ins Blatt übernehmen können. 70 Prozent erhalten keine solche Texte. 5 Prozent der Journalisten haben keine Antwortmöglichkeit gewählt. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 186 und Tabelle A34.

unterschiedlicher Informationsquellen bedienen. Es ist aber eine klare Hierarchisierung der Quellen erkennbar. Als wichtigste Informationsquelle nennen die befragten Journalisten persönliche Kontakte zu den Unternehmen der Immobilienbranche. Dann erst folgen Pressekonferenzen bzw. -mitteilungen, Verbände<sup>427</sup> und das Internet.<sup>428</sup>

Der Grund für die große Bedeutung der Zugänglichkeit von Informationen über persönliche Kontakte liegt u.a. in der zunehmenden Technisierung der Unternehmenskommunikation. So haben auch in der Immobilienbranche bspw. E-Mail und elektronische Newsletter als Kommunikationsmedien eine starke Verbreitung gefunden.<sup>429</sup> Je stärker die Unternehmen jedoch den technischen Fortschritt für sich nutzbar machen, desto größer wird auch das Bedürfnis ihrer Anspruchsgruppen nach einer persönlichen Übermittlung von Informationen. Es reicht daher nicht aus, wenn die Unternehmen mehrere Medienvertreter gleichzeitig durch Pressekonferenzen oder das Internet mit Informationen versorgen. Sie sind vielmehr aufgefordert, auch im persönlichen Kontakt auf deren Bedürfnisse einzugehen.<sup>430</sup>

Die Bedeutung persönlicher Kontakte für die Informationsvermittlung kommt auch bei informellen Kontakten<sup>431</sup> zum Tragen: So halten rund 42 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten regelmäßige Treffen mit Wirtschaftsvertretern in einer ungezwungenen Atmosphäre für sehr wichtig. Weitere 50 Prozent halten diese Treffen für immerhin wichtig.<sup>432</sup> Ursächlich hierfür ist, dass informelle Gespräche zur individuell wahrgenommenen Sicherheit der Journalisten beitragen, rechtzeitig über wichtige Aspekte informiert zu sein.<sup>433</sup> Insofern trägt die informelle Kommunikation wesentlich zu einem positiven Transparenzerleben von Journalisten bei: „*Die informellen Praktiken verlebendigen und ergänzen die Formalstruktur sinnvoll und sichern sie in gewisser Weise ab.*“<sup>434</sup>

---

<sup>427</sup> Die Bedeutung von Verbänden für das Transparenzerleben von Journalisten erklärt sich dadurch, dass Verbände von ihrem Aufgabenverständnis her auf die Außendarstellung und den Kontakt zu Öffentlichkeit und Medienvertretern ausgerichtet sind. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 170. Vgl. weiterführend zum immobilienwirtschaftlichen Verbandswesen Bach/ Mändle (2008), S. 610-649.

<sup>428</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 169. Zur Bedeutung persönlicher Kontakte in der Pressearbeit von Unternehmen der Immobilienbranche vgl. auch Mussler (2001), S. 312.

<sup>429</sup> Vgl. Schulte/ Wiffler (2006), S. 419.

<sup>430</sup> Vgl. Brade et al. (2008), S. 754f; Schmeichel (2005), S. 582. Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, in den persönlichen Kontakt mit Journalisten zu treten. Zu nennen sind u.a. der telefonische Kontakt, Redaktionsbesuche, Einladungen von Journalisten zu Besuchen im Unternehmen und der Dank für gelungene, ausgewogene Artikel. Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 243f; Mussler (2001), S. 312.

<sup>431</sup> Es muss beachtet werden, dass die informelle und formelle Kommunikation nicht immer klar voneinander trennbar sind, da Gespräche mit Journalisten sowohl offizielle als auch inoffizielle Teile enthalten können. Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 90.

<sup>432</sup> n=102. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 175 und Tabelle A31. Trotz der hohen Bedeutung informeller Kontakte trifft nur rund die Hälfte der von Jakob/Arens/ Zerback (2008) befragten Journalisten regelmäßig mit Wirtschaftsvertretern auch in einer ungezwungenen Atmosphäre zusammen. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 175.

<sup>433</sup> So hat derjenige, der – rein quantitativ – mit mehr Menschen spricht, den Eindruck, besser Bescheid zu wissen, und fühlt sich daher sicherer. Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 90f.

<sup>434</sup> Meyerhuber (2001), S. 133. Das bedeutet jedoch nicht, dass sich Unternehmen nach vertraulichen Gesprächen sicher sein können, dass die Berichterstattung der Journalisten positiv ausfällt. Vgl. Kaden (2003), S. 20.

#### (d) Kommunikatoren

Nachdem im vorherigen Kapitel die hohe Bedeutung persönlicher Kontakte für die Informationsübermittlung an Journalisten dargestellt wurde, gilt es für die Unternehmen der Immobilienbranche die Kommunikatoren zu bestimmen, die eben diese Kontakte wahrnehmen. Hinweis auf die relative Bedeutung verschiedener Ansprechpartner für Journalisten gibt die von Jakob/Arens/Zerback (2008) durchgeführte Studie. Danach kontaktieren rund 55 Prozent der befragten Journalisten die Unternehmensleitung, wenn sie an ein Unternehmen herantreten. An die Mitarbeiter der PR-Abteilungen bzw. der Öffentlichkeitsarbeit wendet sich hingegen nur ein Drittel. PR-Agenturen und die Experten des Unternehmens (z.B. Abteilungsleiter, Mitarbeiter von Researchabteilungen) werden kaum kontaktiert (4 bzw. 3 Prozent).<sup>435</sup>

Ursächlich für die relative Bedeutung der verschiedenen Ansprechpartner ist zunächst – wie bereits angesprochen – die Suche der Journalisten nach der Person, die einem Unternehmen ein Gesicht verleiht und es symbolisch repräsentiert.<sup>436</sup> Hierbei handelt es sich häufig um die Unternehmensleitung. Dementsprechend gilt es für die Unternehmen der Immobilienbranche, ihre jeweilige Unternehmensleitung als Ansprechpartner für Journalisten zu positionieren. Voraussetzung sollte jedoch sein, dass die betroffene Person über die Fähigkeiten verfügt, den Dialog mit den Medien zu führen.<sup>437</sup> Ist das nicht gegeben, ist zu überlegen, die Aufgabe der Kommunikation mit der Presse auf eine andere Person im Unternehmen zu verlagern.<sup>438</sup>

Neben Persönlichkeiten suchen Journalisten aber auch Experten, die sie in ihrer Berichterstattung zitieren können.<sup>439</sup> Solche Experten haben die Eigenschaft, dass sie sich auf ein Thema spezialisiert haben, das sie weitgehend unabhängig von Unternehmensinteressen vertreten. Für die Unternehmen bietet dieses Interesse die Möglichkeit, Mitarbeiter als Experten in den Medien zu positionieren. Dabei wird es sich oft um Fachleute auf niedrigeren Hierarchieebenen eines Unternehmens handeln, die kompetenter Auskunft zu immobilienpezifischen Fachthemen geben können als die Unternehmensleitung, die eher zu strategischen Fragen Stellung beziehen kann.<sup>440</sup>

<sup>435</sup> 2 Prozent der befragten Journalisten kontaktieren weitere Personen („sonstige“). 5 Prozent der Journalisten haben keine Antwortmöglichkeit ausgewählt. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 188.

<sup>436</sup> Vgl. zum Thema „symbolische Repräsentanzen“ Kapitel 3.4.2.1, S. 69.

<sup>437</sup> Die Fähigkeit, ein Unternehmen zu leiten, und die Kompetenz, mit den Medien zu kommunizieren, sind nicht unbedingt in einer Person vereint. So verdanken Manager ihre Karriere v.a. der Akzeptanz von der Spitze des Unternehmens. Ihre Karriere baut auf der Wertschätzung eines kleinen Kreises und nicht auf der Zustimmung der Belegschaft oder gar der Öffentlichkeit auf. Wesentliche Fähigkeiten sind Sachlichkeit, Teamarbeit und Verantwortungsbereitschaft. Die Fähigkeit zu Reden und die Bereitschaft zum öffentlichen Konflikt sind weniger wichtig. Führungskräfte wissen daher oft nicht ausreichend über die Funktionsweise der Medien Bescheid und können kaum mit Journalisten umgehen. Vgl. Leif (2003), S. 27. Auch Kepplinger (2003) weist darauf hin, dass oft ein „Nichtverhältnis“ zwischen Journalisten und ökonomischen Eliten herrscht, das von wechselseitiger Distanz und Annahmen jeweiliger Inkompetenz geprägt ist. Vgl. Kepplinger (2003), S. 118.

<sup>438</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 97.

<sup>439</sup> Vgl. zur zunehmenden Expertisierung der Medien Kapitel 2.2.3, S. 20.

<sup>440</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 20.

Wie die oben zitierte Studie von Jakob/Arens/Zerback (2008) zeigt, scheinen sich Immobilienjournalisten aber entweder nicht für die Experten der Unternehmen zu interessieren oder aber sie kennen sie überhaupt nicht. Dieses Unwissen ist nicht zuletzt auf die Unternehmen selbst zurückzuführen, die einen Kontakt zwischen ihren Experten und den Medien bewusst zu vermeiden suchen. Denn je mehr Personen kommunizieren, desto größer ist die Gefahr von Fehlinformationen und Gerüchten, was sich wiederum kontraproduktiv auf das Transparenzerleben der Journalisten auswirkt. Die Zahl der Kontaktpartner sollte daher begrenzt und die Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit Journalisten geschult werden.<sup>441</sup>

### (e) Informationsempfang

Das Transparenzerleben der Journalisten hängt nicht nur davon ab, ob sie Vertrauen zu den Unternehmen haben und ob diese ihre Pressearbeit professionell gestalten. Wesentlich ist auch das immobilienpezifische Wissen der Journalisten, dass es ihnen ermöglicht, die von den Unternehmen angebotenen Informationen wahrzunehmen, zu verstehen und weiterzuverarbeiten.<sup>442</sup> Dieses Wissen scheint jedoch bei Immobilienjournalisten verbesserungswürdig zu sein: So hat sich ein Großteil der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten immobilienwirtschaftliche Kenntnisse durch ein „Learning by Doing“ angeeignet. Berufserfahrungen in Unternehmen der Immobilienbranche oder Weiterbildungen in Form von Workshops, Seminaren etc. fehlen weitgehend.<sup>443</sup> Es ist daher zu vermuten, dass das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten durch eine Verbesserung ihrer fachlichen Kenntnisse zu steigern ist. Hierzu können die Unternehmen bspw. hauseigene Informationsveranstaltungen anbieten, die den Journalisten Wissen zum Unternehmen oder der Branche näher bringen. Damit bieten Presseseminare die Möglichkeit, eventuelle Wissenslücken zu füllen und Missverständnissen vorzubeugen.<sup>444</sup> Hingewiesen werden soll an dieser Stelle auch auf die „Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus“, die jährlich den *Deutschen Preis für Immobilienjournalismus* vergibt sowie Lehrveranstaltungen und Forschungsprojekte an der Schnittstelle von Immobilienökonomie und Kommunikations- bzw. Medienwissenschaft unterstützt.<sup>445</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 3	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann den Kommunikationsprozess mit Journalisten professionell gestalten, wenn sie (a) insbesondere Informationen über Neuigkeiten und Trends, Zahlen und Fakten sowie Verbraucherinformationen (b) möglichst einfach und verständlich aufbereiten und (c) auch im persönlichen Kontakt (d) über ausgewählte Kommunikatoren an die Journalisten weitergeben. Zusätzlich ist (e) anzustreben, das immobilienwirtschaftliche Wissen der Journalisten zu verbessern.
----------------------	---

<sup>441</sup> Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 91.

<sup>442</sup> Franke/Winterstein (1995) gehen davon aus, dass das Transparenzerleben einer Person mit ihrem Qualifikationsniveau steigt. Vgl. ebenda, S. 58f.

<sup>443</sup> Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 130.

<sup>444</sup> Vgl. Mast/ Huck/ Güller (2005), S. 258.

<sup>445</sup> Vgl. Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (2008), o.S.

### 3.4.2 Ressourcen

Nach der Konzeption transparenzfördernder Aktivitäten gilt es nun, diese mit Ressourcen zu unterlegen, d.h. Mitarbeiter bereit zu stellen (Kapitel 3.4.3.1), Organisationsstrukturen zu schaffen (Kapitel 3.4.3.2), unterstützende Managementsysteme zu entwickeln (Kapitel 3.4.3.3) und das notwendige Wissen im Unternehmen aufzubauen (Kapitel 3.4.3.4). Es muss aber beachtet werden, dass die vorgenannten Ressourcen nur bedingt erweiterbar sind:<sup>446</sup> So wird ein großes Unternehmen bspw. immer über andere finanzielle Mittel und damit über andere Möglichkeiten verfügen, seine Reputation durch Pressearbeit zu gestalten, als ein kleines Unternehmen. Die Unternehmen sollten daher immer prüfen, ob für die zuvor entwickelten Aktivitäten die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind und ob die Aktivitäten umgekehrt dem Potenzial entsprechen, das in den vorhandenen Ressourcen liegt.

#### 3.4.2.1 Mitarbeiter

Wie sich das Reputationsmanagement in einem Unternehmen der Immobilienbranche entfaltet, hängt von dessen Mitarbeitern ab. Besondere Bedeutung kommt dabei den sogenannten Promotoren zu. Sie setzen sich nach Witte (1973) aus eigenem Antrieb für die Innovation „Reputationsmanagement“ ein und treiben diese aktiv und intensiv voran.<sup>447</sup> In diesem Sinne wird im Folgenden auf die Funktion des Macht-, Prozess- und Fachpromotors im Rahmen des Reputationsmanagements eingegangen.<sup>448</sup> Die Funktionen werden dabei beispielhaft konkreten Unternehmensmitgliedern zugeordnet, auch wenn grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten denkbar sind, wie die Funktionen für die Reputationsgestaltung im Unternehmen verteilt sind.<sup>449</sup> Über die Beschreibung der Promotoren hinausgehend, wird auch auf die Funktion der „Multiplikatoren des Wandels“ und der Belegschaft im Gesamten im Rahmen des Reputationsmanagements eingegangen.<sup>450</sup> Abbildung 16 zeigt, wie die Funktionen der beteiligten Personen im Zeitverlauf aufeinander folgen.

<sup>446</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 437.

<sup>447</sup> Vgl. Witte (1973), S. 15f. Der Begriff des Promotors wurde ursprünglich im Zusammenhang mit technischen Innovationen verwendet. Zahn/Weidler (1995) weisen aber darauf hin, dass neben technischen auch organisationale und geschäftsbezogene Innovationen unterschieden werden können. Organisationale Innovationen umfassen Innovationen von Strukturen, Kulturen und Systemen. Vgl. Zahn/ Weidler (1995), S. 362-376. Auch Hauschildt (2004) weist darauf hin, dass es Innovation jenseits von Technik gibt. Vgl. Hauschildt (2004), S. 12f. Damit kann das Promotorenmodell auch auf das Reputationsmanagement angewendet werden, weil dessen Einführung mit einem Wandel der Denkmuster und Strukturen in den Unternehmen einhergeht.

<sup>448</sup> Eine Übersicht zu verschiedenen Promotorenmodellen findet sich in Hauschildt (2004), S. 196. Die vorliegende Arbeit orientiert sich am Modell von Gemünden/ Walter (1995), S. 971-986. Zur Beschreibung der hier verwendeten Promotoren vgl. Hauschildt (2004), S. 212f; Witte (1973), S. 17-19.

<sup>449</sup> Es ist denkbar, dass eine Person nur eine Rolle besetzt (Rollenexklusivität). Möglich ist auch eine „Rollenkombination“, bei der eine Person mehrere Rollen hat. Es können auch mehrere Personen die gleiche Rolle übernehmen (Rollenpluralität). Vgl. Hauschildt (2004), S. 206; Witte (1973), S. 19f. Die Beschreibung der Promotorenaktivitäten im Wandelprozess erfolgt im Arbeitsfeld „Veränderung“. Vgl. Kapitel 3.5, S. 94-98.

<sup>450</sup> An dieser Auflistung wird deutlich, dass die erfolgreiche Implementierung eines Reputationsmanagements durch Pressearbeit weniger im Vorhandensein von konkreten Personen oder Positionen begründet ist, sondern vielmehr daran liegt, ob bestimmte Funktionen und Rollen, von Mitgliedern im Unternehmen übernommen werden. Vgl. Hauschildt (2004), S. 196.

- Der **Machtpromotor**<sup>451</sup> fördert die Einführung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit durch seine hierarchisch hohe Position und die damit verbundene Macht. Er gibt auch den Auftrag zur Gestaltung der Unternehmensreputation durch Pressearbeit und passt den Impuls ggf. an die Strategie des Gesamtunternehmens an, weil er eine Vision davon hat, wie das Unternehmen von seinen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden soll. Stößt das Reputationsmanagement auf ernsthafte Widerstände im Unternehmen, kann er regulierend eingreifen.<sup>452</sup> Aufgrund der vorgenannten Aufgaben wird die Funktion des Machtpromotors auf der Ebene der **Unternehmensleitung** angesiedelt.<sup>453</sup>
- Der **Prozesspromotor**<sup>454</sup> übernimmt die funktionale Verantwortung für den Aufbau des Reputationsmanagements. Er plant das Reputationsmanagement mit Blick sowohl auf das Unternehmen als auch auf dessen externe Anspruchsgruppen und berät die Unternehmensleitung.<sup>455</sup> Im Anschluss entscheidet er entsprechend den Vorgaben der Unternehmensleitung über die durchzuführenden Aktivitäten, koordiniert die beteiligten Mitarbeiter (hier: insbesondere Presseabteilung), nimmt entsprechende Kontrollen vor und leitet die Informationen wiederum an die Unternehmensleitung weiter.<sup>456</sup> In Anlehnung an Bruhn (2006) wird im hier beschriebenen Zusammenhang der Begriff des „**Reputationsmanagers**“ geprägt.<sup>457</sup>
- Der **Fachpromotor** fördert die Umsetzung eines speziellen Impulses zur Reputationsgestaltung durch seine Fachkompetenz, ohne dass seine hierarchische Stellung eine Rolle spielen würde.<sup>458</sup> Insofern die Reputation durch den Impuls „Pressearbeit“ gestaltet wird, wird der Fachpromotor daher durch den **Pressesprecher** der Unternehmen personalisiert. In seinem Aufgabenfeld liegt es, im Unternehmen Verständnis für die Interessen der Journalisten zu wecken und bei den Journalisten um Verständnis für die Belange des Unternehmens zu werben.<sup>459</sup> Im Hinblick auf die Anspruchsgruppe der Journalisten fungiert der Pressesprecher auch als Informationsdienstleister, in dem er bspw. Pressemitteilungen erstellt, Pressekonferenzen organisiert und Presseanfragen beantwortet.<sup>460</sup>

<sup>451</sup> Der Machtpromotor wird im Englischen auch als „Sponsor“ bezeichnet. Dieser bringt zum Ausdruck, dass der Machtpromotor die Mittel für einen bestimmten Zweck freigibt. Vgl. ebenda, S. 212.

<sup>452</sup> Vgl. ebenda, S. 217.

<sup>453</sup> In kleineren Unternehmen ist das Reputationsmanagement Chefaufgabe. In größeren Unternehmen kann die Reputationsgestaltung auch dem Kommunikationsvorstand zugeordnet werden. Vgl. Schäfer (2001), S. 329.

<sup>454</sup> Töpfer (1984) spricht in diesem Zusammenhang vom „Koordinationspromotor“. Vgl. Töpfer (1984), S. 399.

<sup>455</sup> Vgl. Hauschildt (2004), S. 216.

<sup>456</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 288.

<sup>457</sup> Bruhn verwendet den Begriff des „Kommunikationsmanagers“ für die Koordination der integrierten Unternehmenskommunikation. Vgl. ebenda, S. 287.

<sup>458</sup> Vgl. Hauschildt (2004), S. 212.

<sup>459</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 20.

<sup>460</sup> Vgl. Müller (2005), S. 13.



- Die **Multiplikatoren des Wandels** („change agents“) wie **Beratungsunternehmen oder Presseagenturen** unterstützen die Reputationsgestaltung durch Pressearbeit von außen.<sup>461</sup> Sie können das Unternehmen bspw. zur grundsätzlichen Ausgestaltung der Pressearbeit oder zum Umgang mit Journalisten beraten oder als die „verlängerte Werkbank“ eines Unternehmens fungieren, indem sie Pressemitteilungen schreiben und Themen recherchieren.<sup>462</sup> Ob Presseagenturen auch die Kommunikation mit Journalisten übernehmen sollten, ist jedoch fraglich, weil sie nur von vier Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten kontaktiert werden.<sup>463</sup>
- Auch wenn einige wenige Personen im Unternehmen wichtige Funktionen in der Gestaltung der Unternehmensreputation durch Pressearbeit übernehmen, kann das Reputationsmanagement nicht auf sie reduziert werden. So wirkt sich auch die ungeplante, nicht autorisierte Kommunikation aller Mitarbeiter und ihr Verhalten in der Öffentlichkeit auf das Erscheinungsbild eines Unternehmens und damit auch auf das Transparenzerleben der Journalisten aus.<sup>464</sup> Die Denk- und Verhaltensweisen, die der Gestaltung der Unternehmensreputation durch Pressearbeit zugrunde liegen, sollten daher in die gesamte **Belegschaft** getragen werden.<sup>465</sup> Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem **Human Resource Management** zu. An ihm liegt es, Mitarbeiter auszuwählen und nach ihrem Eintritt ins Unternehmen so zu fördern, dass sie dem Unternehmen beim Aufbau einer vorteilhaften Reputation zuträglich sind.<sup>466</sup> Nach innen hat die Personalleitung folglich mit dafür Sorge zu tragen, dass die Identität des Unternehmens so in der Belegschaft verankert wird, dass die Mitarbeiter die Werte und Fähigkeiten des Unternehmens glaubhaft gegenüber Dritten verkörpern.<sup>467</sup>

<sup>461</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 644.

<sup>462</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 49. Die Einbindung von Beratern kann v.a. dann sinnvoll sein, wenn die Notwendigkeit langfristiger Veränderungen aufgrund der oft kurzfristigen Anforderungen des Unternehmensalltags in den Hintergrund gedrängt wird. Vgl. Zitelmann (2005), S. 44-47. Es muss auf die Gefahr verwiesen werden, dass Beratungsunternehmen versuchen können, v.a. ihre eigenen Strategien in einem Unternehmen zu verankern. Vgl. Miller (2002), S. 361.

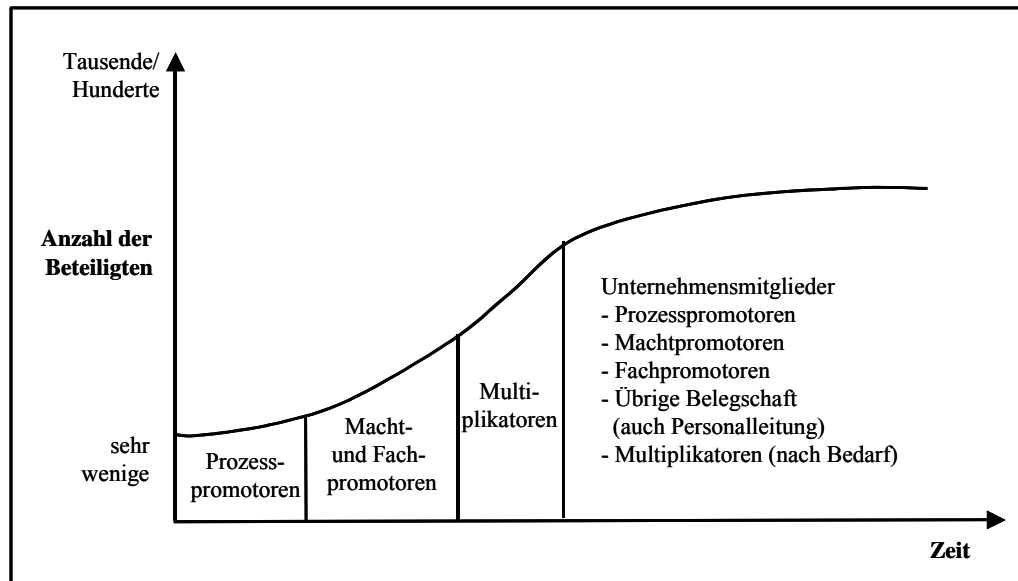
<sup>463</sup> Vgl. n=202. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 188.

<sup>464</sup> Vgl. Melewar/ Jenkis (2002), S. 82.

<sup>465</sup> Alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die in Kontakt mit dessen Anspruchsgruppen kommen, können als Repräsentanten des Unternehmens aufgefasst werden. Dies gilt insbesondere in Dienstleistungsunternehmen, bei denen die Mitarbeiter die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt darstellen. Ihr Verhalten trägt maßgeblich zur Reputation eines Unternehmens bei. Vgl. Hardaker/ Fill (2005), S. 366. Vgl. auch Schäfer (2001), S. 323.

<sup>466</sup> So hat das Human Ressource Management nicht nur zum Ziel, Mitarbeiter so auszuwählen und zu fördern, dass sie aufgaben- und funktionsbezogen agieren, sondern dass sie auch im Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen handeln. Vgl. Sonntag/ Schaper/ Friebe (2005), S. 53; Schneck (2000), S. 188.

<sup>467</sup> Vgl. Hardaker/ Fill (2005), S. 368; Schweer (2003), S. 193. Auch Drumm (2003) bezeichnet die Unternehmenskultur und -identität als personalwirtschaftliche Probleme. Als Wege, die Unternehmensidentität in der Mitarbeiterschaft zu verankern, nennt er u.a. Mitarbeitergespräche, Konferenzen oder gesonderte Seminare, in denen Mitarbeitern die Werte des Unternehmens vorgelebt werden. Vgl. Drumm (2003), S. 233.

**Abbildung 16:** Beteiligte Mitarbeiter am strategischen Reputationsmanagement

In Anlehnung an: Sattelberger (1999), S. 213.

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 4	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie neben der Unternehmensleitung, dem Reputationsmanager und dem Pressesprecher auch die gesamte Belegschaft darin einbeziehen. Für den Einbezug der Belegschaft ist das Human Resource Management mitverantwortlich. Spezialisierte Beratungs- oder Dienstleistungsunternehmen können unterstützend hinzugezogen werden.
----------------------	--

Die vorhergehende Diskussion hat deutlich gemacht, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens – wenn auch in unterschiedlichem Maße – zum Erfolg des Reputationsmanagements durch Pressearbeit beitragen. Damit sollten die Mitarbeiter spezifischen Anforderungen gerecht werden:

- Voraussetzung dafür, dass die **Unternehmensleitung** ein Reputationsmanagement durch Pressearbeit unterstützt, ist ihr Bewusstsein für die strategische Bedeutung einer vorteilhaften Reputation.<sup>468</sup> Ist die Erkenntnis vorhanden, muss sie Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen delegieren.<sup>469</sup> So benötigt der Pressesprecher bspw. die Autorität, Informationen im Unternehmen zu sammeln und ggf. mit Nachdruck einzufordern.<sup>470</sup> Die Experten des Unternehmens aus den Fachbereichen sollten gezielt mit Journalisten zusammen gebracht werden, weil sie aufgrund ihres fachspezifischen Know-hows wertvolle Beiträge zum Transparenzerleben der Journalisten leisten können.<sup>471</sup> Im direkten Kontakt mit den Journalisten benötigt die Unternehmensleitung dann auch aufgrund ihrer Funktion als „symbolische Repräsentanz“ neben der Fähig-

<sup>468</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 170f.

<sup>469</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 291.

<sup>470</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 46.

<sup>471</sup> Vgl. ebenda, S. 20.

keit, Reden zu halten<sup>472</sup>, auch das Können, sich als authentische, einflussreiche und sympathische Person darzustellen. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch ihre Integrität, ihr öffentliches Ansehen und die Einhaltung von Telegenitätsmaßstäben.<sup>473</sup>

- Der **Reputationsmanager** muss, um seine Funktion als Prozesspromotor ausüben zu können, von der Bedeutung der Pressearbeit für die Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation überzeugt sein. Um den Impuls auch im Unternehmen durchsetzen können, sind ein breites Basiswissen aus dem Bereich „Unternehmenskommunikation“<sup>474</sup> sowie eine hohe Akzeptanz im Unternehmen hilfreich.<sup>475</sup> Daneben sollte der Reputationsmanager Charisma, die Fähigkeit zur Inspiration, Verhandlungsgeschick und Präsentationstechniken mitbringen.<sup>476</sup> Zusätzlich benötigt er ein Gespür für sein Unternehmen und dessen Umwelt, um neue Entwicklungen, die Einfluss auf die Gestaltung der Reputation durch Pressearbeit haben könnten, frühzeitig wahrnehmen zu können.<sup>477</sup> Ein gewisses Maß an Phantasie, Kreativität, strategischem Weitblick und ein Denken in Gesamtzusammenhängen sind hierfür förderlich.<sup>478</sup>
- Der **Pressesprecher** bringt vor allem sein Fachwissen, d.h. Kompetenzen in Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie sprachliches Geschick in die Gestaltung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit ein.<sup>479</sup> Daneben benötigt er aber auch Kenntnisse zur Immobilienbranche im Allgemeinen<sup>480</sup> und zu den fachspezifischen Besonderheiten des Unternehmens<sup>481</sup>, weil er nur so glaubwürdig Informationen an Journalisten weiterleiten kann. Denn auf Basis inhaltsleerer Stellungnahmen oder gar sachlich falscher Äußerungen kann das Transparenzerleben der Journalisten kaum verbessert werden.<sup>482</sup>
- Wird die Funktion des Reputationsmanagers und/oder Pressesprechers durch eine **Kommunikationsagentur** ergänzt, gelten für diese die gleichen Anforderungen wie

<sup>472</sup> Vgl. Leif (2003), S. 27.

<sup>473</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 173-175.

<sup>474</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 283f.

<sup>475</sup> Vgl. Hauschildt (2004), S. 213.

<sup>476</sup> Vgl. zum Anforderungsprofil eines Reputationsmanagers auch Bruhn (2006), S. 29; Miller (2002), S. 362f.

<sup>477</sup> Informationen, die im Rahmen des strategischen Reputationsmanagements relevant sind, sind oft schlecht strukturiert. So werden insbesondere Veränderungen des öffentlichen Werteklimas, die sich stark auf die Reputation eines Unternehmens auswirken können, zunächst nicht durch Befunde von Meinungsforschungsinstituten oder durch wissenschaftliche Quellen erkennbar, sondern vielmehr an Zwischentönen in den Medien oder einer Stimmungslage. Vgl. Buß (2000d), S. 109.

<sup>478</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 173.

<sup>479</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 50.

<sup>480</sup> Hierzu gehören u.a. Kenntnisse zur Struktur und Leistungsfähigkeit der Mitbewerber.

<sup>481</sup> Hierzu zählen u.a. Informationen zu Produkten und Dienstleistungen, Zahlen zur aktuellen Entwicklung, Eckdaten zur Unternehmenshistorie, Überblicke zur Unternehmensstruktur, rechtliche Rahmenbedingungen sowie die grundsätzlichen Ziele und Meinungen des Unternehmens.

<sup>482</sup> Vgl. Müller (2005), S. 16-18. Hier sei auch auf die von Jakob/Arens/ Zerback (2008) durchgeführte Studie zum Immobilienjournalismus verwiesen, die eine Strukturbeschreibung ausgewählter europäischer Immobilienmärkte vorwegstellt.

für die Unternehmensmitglieder. Besonderen Wert sollten die Unternehmen aber auf die fachliche Kompetenz der Agenturen legen. Denn wenn die Agentur das Geschäftsfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, nur unzureichend versteht, kann sie schwierige und komplexe Inhalte kaum so aufbereiten, dass diese für Journalisten verständlich werden.<sup>483</sup>

- Damit ein Unternehmen letztlich in der Lage ist, das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern, sollte die gesamte **Belegschaft** den Impuls „Pressearbeit“ unterstützen. Hierzu sollten einerseits die Fähigkeiten und Wertvorstellungen im Unternehmen verankert werden, die an die Journalisten kommuniziert werden. Denn nur so kann Kommunikation glaubhaft sein.<sup>484</sup> Andererseits sollten insbesondere die Experten der Fachabteilungen neben ihren immobilienpezifischen Kenntnissen auch über mediale Fähigkeiten verfügen bzw. sind sie darin zu schulen, sollen sie mit den Journalisten in Kontakt treten.<sup>485</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 5	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ihre Mitarbeiter je nach Grad ihrer Beteiligung am Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) über bestimmte Hard und Soft Skills verfügen.
----------------------	---

### 3.4.2.2 Organisationsstrukturen

Nachdem im vorhergehenden Punkt die Aufgaben und das Anforderungsprofil der am Reputationsmanagement durch Pressearbeit beteiligten Personen dargestellt wurde, gilt es nun, dieses Management strukturell im Unternehmen zu verankern. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass Unternehmen bei der Verankerung des Reputationsmanagements stets ihre vorhandene Unternehmensstruktur beachten sollten, weil diese nicht komplett neugestaltet werden kann.<sup>486</sup>

#### (a) Verantwortlichkeit

Wie bereits beschrieben, stellt eine vorteilhafte Unternehmensreputation einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar.<sup>487</sup> Sie ist eine Ressource, auf die Unternehmen zurückgreifen können, um ihren ökonomischen und gesellschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern. Aufgrund dieser hohen strategischen Bedeutung sollte das Reputationsmanagement folglich direkt in der Unternehmensleitung verankert sein.<sup>488</sup>

<sup>483</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 49. Vgl. zur Auswahl der geeigneten Presseagentur Höller (2001), S. 290-292; Schäfer (2001), S. 329.

<sup>484</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 283f.

<sup>485</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 20.

<sup>486</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 183.

<sup>487</sup> Vgl. zur strategischen Bedeutung der Unternehmensreputation Kapitel 2.2.4, S. 26.

<sup>488</sup> Vgl. Müller (2005), S. 17.

Dem Reputationsmanager kommen umfassende Aufgaben zu, die sowohl die Konzeption als auch die Umsetzung des Reputationsmanagements betreffen.<sup>489</sup> An dieser Stelle sei insbesondere nochmals auf die Koordinationsfunktion verwiesen, die er im Unternehmen und zwischen dem Unternehmen und seinen externen Anspruchsgruppen übernimmt. Das Reputationsmanagement ist folglich nur dann sinnvoll durchführbar, wenn es zentral koordiniert wird.<sup>490</sup>

Je nachdem welchen Impuls zur Reputationsgestaltung ein Unternehmen verfolgt, muss der Reputationsmanager auf die verschiedenen Fachabteilungen des Unternehmens zugreifen können, um die reputationsfördernden Maßnahmen zu konkretisieren. Handelt es sich um den Impuls „Pressearbeit“ wird er sich folglich – falls vorhanden – an den Fachpromotor aus der Presseabteilung wenden und eng mit diesem zusammenarbeiten.<sup>491</sup> Innerhalb dieser Abteilung sollte dann die zentrale Gestaltung der Pressearbeit erfolgen. Damit stellt die Presseabteilung grundsätzlich die einzige Schnittstelle des Unternehmens zu den Journalisten dar. Sämtliche Pressekontakte werden über diese Stelle koordiniert.<sup>492</sup>

Auch wenn sowohl das Reputationsmanagement im Allgemeinen und die Pressearbeit im Speziellen jeweils zentral gesteuert werden sollten, wurde bereits darauf verwiesen, dass die gesamte Belegschaft in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit einzubinden ist, weil Unternehmen nur dann glaubwürdig sind, wenn ihre Kommunikation mit dem Verhalten ihrer Mitarbeiter übereinstimmt. Es gilt daher, die Ziele des strategischen Reputationsmanagements im Unternehmen zu verankern und jedem Mitarbeiter seine Mitverantwortung für die Außen- darstellung des Unternehmens zu verdeutlichen.<sup>493</sup>

### **(b) Stellen- bzw. Aufgabenerweiterung**

Kommt dem Reputationsmanager nun eine zentrale Koordinationsfunktion zu, kann im Unternehmen durchaus eine Stelle geschaffen werden, in der ein Mitarbeiter hauptamtlich um die Koordination des strategischen Reputationsmanagements bemüht ist (Stellenerweiterung).<sup>494</sup> Insofern es sich bei der Reputationsgestaltung aber um eine relativ neue Entwicklung handelt, ist es auch möglich, die Aufgabe der Reputationsgestaltung einer bereits bestehenden Stelle zuzufügen (Aufgabenerweiterung). Die Funktion des Reputationsmanagers sollte aber von einer Person wahrgenommen werden, die schon relativ lange im Unternehmen tätig ist und über ein großes soziales Netzwerk verfügt.<sup>495</sup> In diesem Sinne bietet sich eine Aufgabenerweiterung des Leiters der Kommunikationsabteilung an.

---

<sup>489</sup> Vgl. zu den Aufgaben des Reputationsmanagers Kapitel 3.4.3.1, S. 77.

<sup>490</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 287.

<sup>491</sup> Vgl. ebenda, S. 287.

<sup>492</sup> Vgl. Müller (2005), S. 17.

<sup>493</sup> Vgl. Schweer (2003), S. 57.

<sup>494</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 287.

<sup>495</sup> Vgl. Hauschildt (2004), S. 213.

Wird das Reputationsmanagement auf den Impuls „Pressearbeit“ fokussiert und soll die Pressearbeit des Unternehmens zentral koordiniert werden, ist hierzu die Stelle des Pressesprechers zu schaffen (Stellenerweiterung). Eine Delegierung der Pressearbeit an die Mitarbeiter des Vertriebs oder des Marketings ist kritisch zu beurteilen, weil diese Personen oftmals Laien im Umgang mit der Presse sind.<sup>496</sup>

Wird das Reputationsmanagement durch Pressearbeit letztlich im gesamten Unternehmen umgesetzt, sollte damit eine Aufgabenerweiterung aller Mitglieder des Unternehmens stattfinden. Diese Aufgabenerweiterung kann sich zunächst auf das Tätigkeitsgebiet eines Mitarbeiters konzentrieren, indem er die Ansprüche des Unternehmens an Leistung und Verhalten innerhalb seines Aufgabenfeldes umsetzt. Es kann aber auch eine Aufgabenerweiterung über das bestehende Aufgabenfeld eines Mitarbeiters hinaus stattfinden, indem bspw. Mitarbeiter an Unternehmenspräsentationen mitwirken. Aber auch die Experten eines Unternehmens können zum authentischen Transport von Informationen beitragen, wenn sie in die Pressearbeit zu immobilienpezifischen Themen eingebunden werden.<sup>497</sup>

### (c) Einbindung ins Unternehmen

Um den Anforderungen des strategischen Reputationsmanagements gerecht zu werden, bietet sich dessen Eingliederung ins Unternehmen durch eine **dauerhafte Projektorganisation** an. Das Lenkungsgremium dieses Projekts, zu dem die Unternehmensleitung und der Reputationsmanager zählen, trägt dabei die Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation. Das Projekt sollte aber mit einem interdisziplinären Team<sup>498</sup> besetzt werden. Ist das Reputationsmanagement auf den Impuls „Pressearbeit“ ausgerichtet, ist dann notwendiger Weise der Pressesprecher zu integrieren. Daneben sollten aber weitere Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung einbezogen werden. Ursächlich hierfür ist, dass die externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens nicht nur mit den Aktivitäten konfrontiert werden, die speziell für sie konzipiert wurden. Vielmehr nehmen sie auch andere Aktivitäten des Unternehmens wahr und werden von diesen beeinflusst. So erhält ein Journalist bspw. nicht nur durch Pressemitteilungen Informationen über ein Unternehmen, sondern auch über dessen Messeauftritt oder die Broschüren, die es an Investoren oder Kunden ausgibt. Die Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens sollten daher, auch wenn sie sich an verschiedene Zielgruppen richten, untereinander abgestimmt werden.<sup>499</sup> Neben der Kommunikationsabteilung können auch ausgewählte Mitarbeiter aus den übrigen Fachabteilungen des Unterneh-

---

<sup>496</sup> Vgl. Müller (2005), S. 22.

<sup>497</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 20.

<sup>498</sup> Ein Team besteht aus einer zahlenmäßig begrenzten Personengruppe, die zeitlich begrenzt oder unbegrenzt für das Reputationsmanagement verantwortlich ist und eine relativ hohe, aber begrenzte Autonomie hat. Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 357.

<sup>499</sup> Diese sogenannte „vertikale“ Integration der reputationsfördernden Maßnahmen dürfte in der unternehmerischen Praxis nur zögerlich erfolgen. So wird in Unternehmen häufig die Einstellung vertreten, dass sich die verschiedenen Anspruchsgruppen durch spezifische Bedürfnisse und Erwartungen auszeichnen und daher differenzierter reputationsfördernder Maßnahmen bedürfen. Vgl. Bruhn (2006), S. 75f.

mens im Team zur Gestaltung der Unternehmensreputation vertreten sein. Werden bspw. ausschließlich Mitarbeiter mit der Gestaltung der Reputation betraut, die über kommunikative Kompetenzen verfügen, ist es relativ wahrscheinlich, dass sie aufgrund ihrer fehlenden Marktnähe neue Themen mit Auswirkungen auf die Unternehmensreputation zu spät erkennen. Durch den Einsatz sogenannter „Cross-functional Teams“ können daher Fähigkeitsbarrieren vermieden, vermindert und überwunden werden.<sup>500</sup>

#### **(d) Interne kommunikative Querverbindungen**

Mit der zuvor beschriebenen organisatorischen Verankerung des Reputationsmanagements im Unternehmen wurden gleichzeitig die formalen kommunikativen Verbindungen zwischen den darin eingebundenen Mitarbeitern beschrieben. Da eine Projektorganisation aber letztlich auf ausgewählte Mitarbeiter beschränkt bleibt, kann damit nicht der bereits formulierte Anspruch erfüllt werden, das Reputationsmanagement im gesamten Unternehmen zu verankern.<sup>501</sup> Darüber hinaus besteht bei fehlenden kommunikativen Querverbindungen zwischen verschiedenen Abteilungen die Gefahr, dass sich dort Identitäten ausbilden, die stark von der Identität des Gesamtunternehmens abweichen und es dem Unternehmen erschweren, ein in sich konsistentes Bild gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen abzugeben. Es sollten folglich kommunikative Querverbindungen geschaffen werden, die einen flexiblen und problemorientierten Informationsaustausch über Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation abteilungsübergreifend zulassen.<sup>502</sup> Möglichkeiten hierfür sind bspw. Sitzungen, Ausschüsse und Konferenzen.<sup>503</sup> Es können aber auch Kommunikationsplattformen (z.B. Intranet) eingerichtet werden, über die Mitarbeiter ihre Beobachtungen zu Entwicklungen mit Auswirkungen auf die Unternehmensreputation weitergeben und Neuerungen diskutieren können.<sup>504</sup>

#### **(e) Externe kommunikative Querverbindungen**

Wie bereits erläutert, können auch Beratungsunternehmen oder Presseagenturen mit der Gestaltung der Unternehmensreputation durch Pressearbeit beauftragt werden.<sup>505</sup> Hierbei sind zwei Lösungen denkbar: Einerseits ergänzt der externe Dienstleister die Tätigkeit des internen Mitarbeiters oder der Dienstleister übernimmt überwiegend oder sogar vollständig die Aufgaben im Rahmen des Reputationsmanagements. Je mehr Aufgaben ein Dienstleister übernimmt, desto mehr ist er auf Informationen aus dem Unternehmen angewiesen. Oftmals verfügt er aber nicht über die Autorität, die benötigten Informationen im Unternehmen zu sammeln und ggf. einzufordern. Um einen Dienstleister daher optimal in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit einzubinden, muss er in den internen Informationsfluss eines Un-

---

<sup>500</sup> Vgl. Fombrun/ Wiedmann (2001), S. 45.

<sup>501</sup> Vgl. Kapitel 3.4.2.1, S. 78.

<sup>502</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 625.

<sup>503</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 194.

<sup>504</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 613.

<sup>505</sup> Vgl. Kapitel 3.4.2.1, S. 78.

ternehmens integriert werden.<sup>506</sup> Hierzu kann das auftraggebende Unternehmen einen Ansprechpartner im Haus benennen, der für die Vorbereitung und Koordination aller Aktivitäten zuständig ist und auch die Aufgabenstellung (Briefing) an die Agentur weiterleitet.<sup>507</sup> Aufgrund der vorgenannten Integrationsproblematik zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister für einen längeren Zeitraum angedacht werden sollte (mindestens ein oder zwei Jahre), um eine kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten.<sup>508</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 6	Hypothese Wert. 6a: Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie (a) die Verantwortung hierfür beim Reputationsmanager ansiedeln, (b) für diesen entweder eine eigene Stelle schaffen oder eine bestehende Stelle erweitern sowie (c) ihn über eine dauerhafte Projektorganisation ins Unternehmen einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Reputationsmanagement“ zu schaffen.
	Hypothese Wert 6b: Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie (a) die Verantwortung für die Pressearbeit beim Pressesprecher ansiedeln, (b) für diesen eine eigene Stelle schaffen und (c) ihn in das Projekt zur Reputationsgestaltung einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Pressearbeit“ zu schaffen.

### 3.4.2.3 Managementsysteme

Selbst wenn die Stelle des „Reputationsmanagers“ und des „Pressesprecher“ erfolgreich in die Unternehmen der Immobilienbranche implementiert wurden, garantiert das nicht, dass die Mitarbeiter den vielfältigen Anforderungen, die im Rahmen des strategischen Reputationsmanagements an sie gestellt werden, gerecht werden. Es bedarf daher spezieller flankierender Managementsysteme, welche die Mitarbeiter in der Reputationsgestaltung unterstützen.<sup>509</sup> Hierzu werden im Folgenden (a) Anreiz- und Belohnungssysteme, (b) Planungs- und (c) Kontrollsysteme sowie (d) Frühaufklärungssysteme näher beleuchtet.

#### (a) Anreiz- und Belohnungssysteme

Der Impuls „Pressearbeit“ zur Gestaltung der Unternehmensreputation kann unterschiedliche Reaktionen im Unternehmen auslösen: Einige Mitarbeiter sind leistungsbereit und froh, dass etwas passiert. Bei anderen Mitarbeitern kann der Impuls aufgrund von Interessenskonflikten auf Widerstände stoßen. Solche Interessenskonflikte können entstehen, wenn Mitarbeitern bspw. eine größere Leistung als zuvor abverlangt wird oder wenn Fachabteilungen die Kom-

<sup>506</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 44-51.

<sup>507</sup> Dieser Mitarbeiter verfügt idealer Weise über fundierte Kenntnisse zur Unternehmenskommunikation, damit er steuernd in den Prozess der Planung eingreifen kann. Vgl. Höller (2001), S. 292.

<sup>508</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 45.

<sup>509</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 456.



petenz abtreten müssen, Pressemitteilungen selber zu schreiben. Denkbar sind aber auch sogenannte Rollenkonflikte, die entstehen können, wenn bestimmte Verhaltensweisen von Mitarbeitern erwartet werden, diese jedoch nicht mit deren Rollenbewusstsein übereinstimmen. So ist nicht zwangsläufig anzunehmen, dass der Leiter der Kommunikationsabteilung sich automatisch für die Steuerung der Unternehmensreputation verantwortlich fühlt oder dass die Mitarbeiter der Fachbereiche sich ihrer Rolle als Repräsentanten des Unternehmens bewusst sind. Letztlich können auch „Machtkonflikte“ durch die Einführung eines strategischen Reputationsmanagements entstehen, wenn bspw. die Unternehmensleitung Medienkontakte aus Gründen der „Hierarchiewahrung“ nicht an die Experten in den Fachbereichen weiterleitet.<sup>510</sup>

Um die vorgenannten Widerstände bei der Umsetzung eines Reputationsmanagements zu überwinden, gilt es für die Unternehmen der Immobilienbranche, ein Anreiz- und Belohnungssystem zu entwickeln.<sup>511</sup> Hauptproblem dabei ist, dass Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmensreputation erst mittel- bis langfristig wirken.<sup>512</sup> Anreize zur Steigerung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter können daher kaum an kurzfristigen Erfolgen ausgerichtet werden. Sinnvoll ist vielmehr, die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich im Sinne des strategischen Reputationsmanagements zu verhalten, Bestandteil der betrieblichen Anerkennung werden zu lassen. Damit gewinnen **eigenwertige, ethische und soziale Anreizformen** an Bedeutung.<sup>513</sup> Denn wenn ein Unternehmen bspw. soziale und moralische Wertmaßstäbe in seine Entscheidungen integriert, vermittelt es seinen Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit und hält sie in Konsequenz an, sich selber hohen Wertmaßstäben zu verpflichten.<sup>514</sup>

Neben den vorgenannten intrinsischen Anreizformen<sup>515</sup> können Unternehmen **extrinsische Anreize** setzen, die sowohl materieller als auch immaterieller Art sein können.<sup>516</sup> Dabei sei neben monetären Bezügen, die bspw. für den Reputationsmanager oder den Pressesprecher auf Basis der Bewertung einzelner Projekte ausgeschüttet werden, auf das Instrument der Information und partizipativen Unternehmensführung hingewiesen.<sup>517</sup> So wirken sich ausreichende Information und Partizipation von Mitarbeitern an Entscheidungen positiv auf deren Kreativität, Eigeninitiative und Motivation aus. Zudem reduziert sich die Gefahr kontraproduktiver Konflikte, die sich durch Ressortegoismen zwischen den verschiedenen Abteilungen

<sup>510</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 310f; Gasser (1985), S. 577. Zu den Ursachen für Kooperationskonflikte in Unternehmen aus Sicht von Führungskräften und Spezialisten vgl. auch Wunderer (1985), S. 511.

<sup>511</sup> Anreiz- und Belohnungssysteme können definiert werden als “including all monetary and nonmonetary rewards and incentives the organization provides.” Bau/ Dowling (2007), S. 161. Vgl. weiterführend zur Kategorisierung von Anreiz- und Belohnungssystemen Bau/ Dowling (2007), S. 161f.

<sup>512</sup> Vgl. Buß (2000e), S. 297.

<sup>513</sup> In diesem Sinne stellen sämtliche Attribute eines Unternehmens wie seine Kultur, seine Kommunikationssysteme und interpersonelle Beziehungen zwischen den Mitarbeitern Anreizsysteme dar. Selbst die Unternehmensreputation kann als eigenständiges Anreizsystem verstanden werden. Vgl. Bau/ Dowling (2007), S. 162.

<sup>514</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 177.

<sup>515</sup> Wird ein Handlungsergebnis um seiner selbst willen angestrebt, liegen intrinsische Anreize vor. Zu den extrinsischen Anreizen zählen alle Faktoren, die eine Motivation eines Individuums von außen herbeiführen.

<sup>516</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 311. Die Unternehmen müssen prüfen, inwieweit ein solches Anreizsystem nicht den bereits bestehenden Systemen zuwider läuft. Vgl. Sepp (1996), S. 178.

<sup>517</sup> Vgl. Gasser (1985), S. 577. Auch Sonntag/ Schaper/ Friebe (2005), S. 104f stellen die förderliche Wirkung von Informationsweitergaben und Partizipationsmöglichkeiten auf das Lernen von Mitarbeitern heraus.

ergeben.<sup>518</sup> „Mitarbeiter wollen heute mehr eingebunden sein in die Unternehmenspolitik. Sie wollen kritisch hinterfragen und mitentscheiden – nicht nur tun, was ihnen gesagt wird.“<sup>519</sup>

### (b) Planungs- und (c) Kontrollsysteme

Aus der Vielfalt der Aktivitäten im Rahmen des Reputationsmanagements durch Pressearbeit resultiert die Notwendigkeit für dessen Unterstützung durch ein Planungs- und Kontrollsystem. Ein Planungssystem stellt dabei sowohl die Grundlage für die erstmalige Erarbeitung als auch für die laufende Anpassung der Prozesse in der Reputationsgestaltung dar.<sup>520</sup> Insofern hängen Planungs- und Kontrollsysteme eng zusammen, weil Anpassungen nur möglich sind, wenn kontrolliert wird, ob die Aktivitäten in die richtige Richtung zielen und Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden. Je detaillierter daher das System ausgestaltet wird, desto wirkungsvoller kann das Reputationsmanagement implementiert werden.<sup>521</sup>

Das **Planungssystem** sollte im Ergebnis neben der Analyse der Situation der Unternehmensidentität die Untersuchung der Perspektive der Journalisten auf das Unternehmen enthalten. Darauf aufbauend gilt es für die Unternehmen, die Ziele und Strategien zur Gestaltung des Transparenzerlebens der Medienvertreter sowie den groben Einsatz der Aktivitäten in Form von Aktionsprogrammen und Budgets im Hinblick auf dieses Ziel schriftlich zu fixieren.<sup>522</sup> Die Aktionsprogramme stellen dabei Maßnahmenpläne dar, die Auskunft über die wichtigsten Projekte des Unternehmens zur Reputationsgestaltung geben. Zu denken ist hier bspw. an eine integrierte Kommunikationsplanung, an der alle kommunikativen Maßnahmen eines Unternehmens inklusive der Pressearbeit ausgerichtet werden.<sup>523</sup> Durch die Erstellung von Budgets können den geplanten Maßnahmen dann die erforderlichen Ressourcen zugeordnet werden.<sup>524</sup>

Das **Kontrollsystem** beurteilt die Konzepte, welche die Unternehmen der Immobilienbranche für die Gestaltung ihrer Reputation durch Pressearbeit entwickelt haben (Konzeptkontrolle). Daneben wird überprüft, inwieweit die angedachten Aktivitäten auch tatsächlich umgesetzt werden (Durchführungskontrolle) und zu welchem Ergebnis diese führen, d.h. ob sich das

<sup>518</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 228.

<sup>519</sup> Zahn (1993), S. 19.

<sup>520</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 300.

<sup>521</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 459.

<sup>522</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 300. Vgl. hierzu Kapitel 3.2 und 3.3.

<sup>523</sup> Nach Höller verspricht die Abstimmung aller kommunikativen Instrumente den größten Erfolg, weil sich hierdurch deren synergetische Effekte am besten nutzen lassen. Höller (2001), S. 271.

<sup>524</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 459. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der angemessenen Höhe der Budgets für das strategische Reputationsmanagement. Aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation dürften viele Unternehmen eine Kostensenkungswelle angestoßen haben, die sich auch im Budget für Pressearbeit niederschlägt. Vgl. Fombrun/ Wiedmann (2001), S. 45. Damit droht die Pressearbeit, Opfer einer kurzfristigen Ergebnisoptimierung zu werden, ohne dass die Unternehmen die mittel- bis langfristigen Konsequenzen für die Unternehmensreputation bedenken. Vgl. Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004), S. 5. Denn werden die falschen Maßnahmen eingestellt, kommt dies einer Verabschiedung der Unternehmen vom Markt gleich. Vgl. Schmeichel (2005), S. 581.

Transparenzerleben der Journalisten und in Konsequenz die Reputation des Unternehmens bei seinen wesentlichen Anspruchsgruppen verbessert haben (Wirkungskontrolle).<sup>525</sup>

#### **(d) Frühaufklärungssysteme**

Wesentlich für die Handlungsfähigkeit der Unternehmen der Immobilienbranche im Rahmen der Reputationsgestaltung durch Pressearbeit ist ein frühzeitiges Erkennen der Themen, welche die Reputation der Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen können.<sup>526</sup> So wurde bereits darauf verwiesen, dass Unternehmen letztlich nur zu Beginn einer Themenentwicklung die Möglichkeit haben, diese zu beeinflussen.<sup>527</sup> Im negativen Fall kann es einem Unternehmen damit u.U. gelingen, eine Krise – wenn nicht zu verhindern – so doch zu steuern. Im positiven Fall kann das Unternehmen seine aktuelle Reputation untermauern oder verbessern.<sup>528</sup>

Um frühzeitig reputationsrelevante Themen zu erkennen, sollten die Unternehmen zunächst die Informationen sammeln, die für ihr Unternehmen bedeutsam werden können.<sup>529</sup> Die Unternehmen sind hierbei jedoch nicht ausschließlich mit wohldefinierten und vollkommenen Informationen konfrontiert. Über viele Themen gibt es zunächst nur wenige Informationen, die zudem schlecht strukturiert sind („schwache Signale“).<sup>530</sup> Darüber hinaus sollten die Unternehmen beachten, dass reputationsrelevante Themen nicht nur im Unternehmen selbst oder in dessen direktem Umfeld entstehen, sondern auch aus dem rechtlich-politischen, dem sozio-kulturellen oder dem ökologischen Umfeld stammen können.<sup>531</sup> Es sei bspw. darauf verwiesen, dass sich aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels das Bild vom idealen Unternehmen in der Öffentlichkeit gewandelt hat. Für Unternehmen bedeutet dies, verstärkt soziale und moralische Wertmaßstäbe in ihre Entscheidungen zu integrieren.<sup>532</sup>

<sup>525</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 739. Während die Durchführungskontrolle durch Formblätter, Checklisten, etc. leicht zu handhaben ist, ist die Konzept- sowie die Wirkungskontrolle vergleichsweise komplex: Es gilt Indikatoren zu finden, die Hinweise sowohl auf die Richtigkeit der Annahmen des Reputationsmanagements geben als auch dessen Erfolg messen können. Vgl. Bruhn (2006), S. 302f. Vgl. weiterführend Kapitel 3.6, S. 98ff.

<sup>526</sup> Frühwarnsysteme beziehen sich auf das Erkennen von Risiken. Ein Frühaufklärungssystem ist hingegen der Sammelbegriff für alle Informationssysteme, die real vorhandene, aber noch nicht allgemein als solche erkannte Chancen und Risiken für das Unternehmen mit dem für ein rechtzeitiges Agieren notwendigen Vorlauf erkennen sollen. Vgl. Hammer (1988), S. 175f.

<sup>527</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3, S. 61.

<sup>528</sup> Vgl. Tucker/ Melewar (2005), S. 381-385.

<sup>529</sup> Vgl. Ingenhoff/ Röttger (2006), S. 323.

<sup>530</sup> Vgl. Ansoff (1976), S. 129. Das Konzept schwacher Signale ist nicht eindeutig definiert. In der Literatur wird aber i.d.R. auf die schlechte Strukturiertheit und die damit zusammenhängende Unsicherheit von Informationen hingewiesen. Vgl. Hammer (1988), S. 217.

<sup>531</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 229.

<sup>532</sup> Vgl. Buß (2000d), S. 104.

Es gibt eine Vielzahl von Informationsquellen, die Auskunft über reputationsrelevante Themen und Entwicklungen geben. So können Unternehmen bspw. die allgemeine Presseberichterstattung<sup>533</sup> kontinuierlich verfolgen oder das direkte Gespräch mit Journalisten und anderen externen Anspruchsgruppen suchen. Aber auch das Lesen der Fachpresse zum Thema „Pressearbeit“ und „Unternehmenskommunikation“ kann neue Ideen liefern. Auch wenn die Reputationsgestaltung primär an externe Anspruchsgruppen gerichtet ist, können letztlich interne Quellen wie Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern anderer Fachbereiche wichtige Hinweise auf neue Entwicklungen geben.<sup>534</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 7	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ein (a) ein Anreiz- und Belohnungssystem, (b) ein Planungs- und (c) Kontrollsystem sowie (d) ein Frühaufklärungssystem zur Unterstützung des Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) entwickeln.
----------------------	--

#### 3.4.2.4 Wissen

Wie deutlich wurde, sind die verschiedensten Mitarbeiter eines Unternehmens an der Gestaltung eines strategischen Reputationsmanagements zu beteiligen. Diese Mitarbeiter orientieren sich in ihren Handlungen – entsprechend der systemisch-evolutionären Perspektive des strategischen Managements – nicht nur an den Anordnungen der Unternehmensleitung, sondern auch an den Wert- und Normvorstellungen, die in der Tiefenstruktur der Unternehmen eingebettet sind. In Abhängigkeit der Ziele und Strategien, die sich ein Unternehmen im Rahmen seines Reputationsmanagements gesetzt hat, sind daher ggf. Veränderungen seiner bestehenden Wert- und Normvorstellungen notwendig.<sup>535</sup> Denn Maßnahmen zur Verbesserung sowohl des Transparenzerlebens der Journalisten als auch der Reputation bei den wesentlichen Anspruchsgruppen sind nur dann glaubwürdig, wenn sie der Identität eines Unternehmens entsprechen. Ziel sollte es folglich nicht nur sein, das in den Unternehmen „objektiv“ vorhandene Wissen zum Reputationsmanagement durch Pressearbeit, wozu auch das immobilienpezifische Wissen und die Soft Skills der Mitarbeiter gehören, zu erfassen und auszuweiten,<sup>536</sup> sondern auch mit dem in den Tiefenstrukturen der Unternehmen abgelegten Wissen produktiv

<sup>533</sup> Für die branchenspezifische Informationsbeschaffung im Bereich der Tagespresse kommt nach der Studie von Insignis und dem Immobilienmanager aus dem Jahr 2006 der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ eine besondere Bedeutung zu. Fast gleichauf folgen das Handelsblatt und die Financial Times Deutschland. Im Bereich der Immobilienfachpresse sind insbesondere der Immobilienmanager und die Immobilienzeitung zu nennen. Vgl. Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006), S. 14f.

<sup>534</sup> Vgl. Sepp (1996), S. 256.

<sup>535</sup> Auch Grant (1991) weist darauf hin, dass Wissen nur zu einem Teil erfasst, objektiviert und zielgerichtet gestaltet werden kann. Zu großen Teilen besteht es aber aus informellen Strukturelementen wie organisationalen Routinen. Vgl. Grant (1991), S. 126f.

<sup>536</sup> Vgl. zu den Anforderungen der am Reputationsmanagement beteiligten Mitarbeiter Kapitel 3.4.3.1, S. 76. Auch wenn nicht alle Mitglieder eines Unternehmens diese Anforderungen in demselben Ausmaß erfüllen müssen, macht der Überblick deutlich, dass zur erfolgreichen Implementierung und Durchführung eines strategischen Reputationsmanagements ein umfangreiches Wissen vorliegen muss. Vgl. Sepp (1996), S. 178.

umzugehen.<sup>537</sup> Wissensmanagement kann daher in Anlehnung an Soukup (2001) auch als der Versuch bezeichnet werden, „auf die Identität einer Organisation“<sup>538</sup> Einfluss zu gewinnen.

Basis für eine Weiterentwicklung des Wissens zur Gestaltung der Unternehmensreputation – unabhängig zu welchem speziellen Themenfeld es gehört – ist zunächst dessen Identifikation. Eine solche Identifikation ist über Kommunikation möglich.<sup>539</sup> Denn nur wenn die Mitglieder eines Unternehmens über ihre eigenen Handlungen sprechen, kann ein gemeinsames Bewusstsein und Verständnis für Handlungsmuster entstehen: Was bspw. für die Presseabteilung wichtig ist (z.B. Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten), erscheint für einen anderen Unternehmensbereich u.U. irrelevant, weil die Mitarbeiter in einen anderen Arbeitskontext eingebunden sind. Sollen bestehende Handlungsmuster dann weiterentwickelt werden, sollten Reflexionsprozesse im Unternehmen initiiert werden, weil nur so alternative Ansätze zur Gestaltung der Unternehmensreputation erkannt und überholtes Wissen aussortiert werden kann.<sup>540</sup> Die Wissensweiterentwicklung<sup>541</sup> stellt damit den eigentlichen „Motor“ beim Aufbau von Kompetenzen im Rahmen des strategischen Reputationsmanagements dar.<sup>542</sup>

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Wert. 8	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördern. Dieses beinhaltet (a) die Verankerung der Unternehmensidentität in den Wert- und Normvorstellungen der Belegschaft, die Weiterentwicklung und Absicherung des Mitarbeiterwissens (b) zum Reputationsmanagement, (c) zur Pressearbeit und (d) zur Immobilienökonomie sowie (e) die Förderung ihrer Soft Skills.
----------------------	---

### 3.5 Arbeitsfeld „Veränderung“

In den vorhergehenden beiden Arbeitsfeldern wurde der Impuls, die Unternehmensreputation durch Pressearbeit zu gestalten, auf die Anspruchsgruppe der Journalisten ausgerichtet (Positionierung) und es wurden die hierzu notwendigen Aktivitäten und Ressourcen definiert (Wertschöpfung). Im Fokus des Arbeitsfeldes „Veränderung“ (vgl. Abb. 17) steht nun der

<sup>537</sup> Vgl. Soukup (2001), S. 232. Argyris/Schön (1978) unterscheiden verschiedene Lernprozesse: Beim „Single-Loop-Learning“ kommt es zu Veränderungen der Handlungsstrategie. Die zugrunde liegenden Werte und Normen bleiben unberührt. Beim „Double-Loop-Learning“ werden nicht nur die Handlungsstrategien des Unternehmens verändert, sondern auch seine Werte und Normen. Vgl. Argyris/ Schön (1978), S. 20f.

<sup>538</sup> Soukup (2001), S. 230.

<sup>539</sup> Denkbar für einen solchen Austausch sind innerbetriebliche, für jeden zugängliche Seminare, Gesprächskreise und „laterale“ Begegnungen über Hierarchieebenen hinweg. Vgl. Hauschildt (2004), S. 222; Soukup (2001), S. 254-260. Nonaka/Takeuchi (1995) sprechen davon, dass Wissen durch gemeinsam geteilte Erfahrungen der Mitarbeiter transferiert wird (Stichwort: „Sozialisation“). Vgl. Nonaka/ Takeuchi (1995), S. 71.

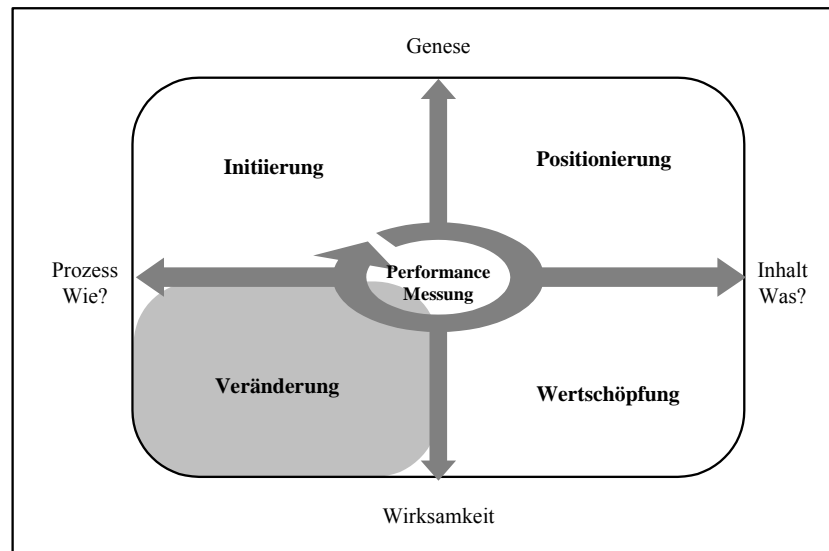
<sup>540</sup> Vgl. Soukup (2001), S. 239-254.

<sup>541</sup> Zur Wissensweiterentwicklung können Unternehmen auf verschiedene Personalentwicklungssysteme zurückgreifen, die sich sowohl auf die persönlichen als auch fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter beziehen. Denkbar sind bspw. Coachings für Führungskräfte in psychologischen Führungs- und Kommunikationstechniken sowie Medientrainings, in denen die Mitarbeiter lernen, stärker auf die Wünsche und Bedürfnisse der Journalisten einzugehen. Vgl. Bruhn (2006), S. 301f.

<sup>542</sup> Es finden sich jedoch in der Literatur Hinweise darauf, dass v.a. persönliche Charakteristiken nur dann gezielt weiterentwickelt werden können, wenn sie bereits in den Personen angelegt sind. Vgl. Miller (2002), S. 362f.

Prozess, durch den die zuvor entwickelten Aktivitäten in die Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter Eingang finden und damit operativ wirksam werden können.<sup>543</sup>

**Abbildung 17:** Arbeitsfeld „Veränderung“



In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

Nach einer Studie der Gartner Group (2000) werden 28 Prozent aller größeren Investitionen in IT-Systeme noch vor ihrer Beendigung aufgegeben, 46 Prozent liegen hinter dem Zeitplan oder über dem Budget und 80 Prozent werden sechs Monate nach ihrer Installierung nicht im intendierten Sinne oder überhaupt nicht genutzt.<sup>544</sup> Es stellt sich folglich die Frage, ob auch Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation fehlschlagen können.

Wie beschrieben<sup>545</sup>, hat schon im Jahr 1995 eine von Falk durchgeführte Studie auf das eher schlechte Image der Immobilienbranche hingewiesen. Zugleich gab die Studie Impulse zur Verbesserung des Image der Unternehmen der Immobilienbranche: Es wurden u.a. eine Erhöhung der Transparenz, eine Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit und eine Anhebung der Seriosität der Unternehmen vorgeschlagen.<sup>546</sup> Trotz dieser Impulse scheint sich das Image der Immobilienbranche über ein Jahrzehnt später aber insbesondere bei der Gruppe der Journalisten kaum verbessert zu haben,<sup>547</sup> auch wenn verschiedene Maßnahmen ergriffen wurden, um nicht zuletzt das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern.<sup>548</sup> So bescheinigen auch rund 53 Prozent der von Jakob/Arens/Zerback (2008) befragten Journalisten, heute meist

<sup>543</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 546f.

<sup>544</sup> Vgl. Miller (2002), S. 360.

<sup>545</sup> Rund 70 Prozent der in der Studie befragten Personen schätzte das Image der Immobilienbranche als eher negativ ein. Vgl. Falk (1995), S. 4. Vgl. hierzu auch Kapitel 1.1, S. 2.

<sup>546</sup> Vgl. ebenda, S. 2, 37.

<sup>547</sup> Über 77 Prozent der von Jakob/Arens/ Zerback (2008) befragten Medienvertreter schätzt das Image der deutschen Immobilienbranche eher negativ ein. n=57. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 194.

<sup>548</sup> So hat sich bspw. die Ausbildungssituation in der Branche verbessert, es gibt Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz, es wurden Standesregeln eingeführt, etc.

detailliertere Informationen von den Unternehmen der Immobilienbranche zu erhalten als dies früher der Fall war.<sup>549</sup> Nimmt man von der Behauptung von Akteuren der Immobilienbranche Abstand, dass es nicht möglich ist, eine Reputation vorteilhaft zu beeinflussen,<sup>550</sup> können Ursachen für eine fehlgeschlagene Reputationsverbesserung der Unternehmen darin gesehen werden, dass Einzelmaßnahmen angestoßen wurden (inkrementeller Wandel), diese jedoch nicht zu einer Veränderung der grundlegenden Denk- und Verhaltensweisen in den Unternehmen geführt haben (fundamentaler Wandel).<sup>551</sup> Beispielhaft sei auf das Verhalten Offener Immobilienfonds in der Krise des Jahres 2004 verwiesen. Obwohl diese Krise nicht zuletzt auf Kommunikationsfehler zurückzuführen war, waren viele der Anbieter nicht bereit, die Verkehrswerte und Mieten ihrer Immobilien zu veröffentlichen. Vielmehr wurden die verschiedensten Argumente angeführt, warum eine Erhöhung der Transparenz nicht möglich sein sollte: Geschäftsberichte würden zu dick, normale Kunden interessierten sich nicht für Details und es würden rechtliche Hindernisse bestehen.<sup>552</sup> So weisen auch Schulte/Kolb (2008) darauf hin, dass eine Selbstbindung der Unternehmen der deutschen Immobilienbranche an einen Verhaltenskodex auf Widerstände stößt, weil vielen Akteuren die Einsicht fehlt, dass sich durch ein gesellschaftlich orientiertes Handeln Reputations- und Glaubwürdigkeitsgewinne erzielen lassen, die sich wiederum positiv auf die Wettbewerbsposition auswirken.<sup>553</sup> Zudem herrscht in der Branche eine gewisse Einzelkämpfermentalität,<sup>554</sup> die verhindert, dass die Akteure ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln, was wiederum die Voraussetzung für die Bildung einer positiven Branchenreputation ist.<sup>555</sup> Eine erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensreputation ist daher notwendiger Weise mit einem Wandel der grundlegenden Werte und Normen in den Unternehmen verbunden. Da ein solch tiefgreifender Wandel jedoch von den Mitgliedern eines Unternehmens als Bedrohung ihrer eigenen Identität empfunden werden kann,<sup>556</sup> und sie daher – wenn überhaupt – neue Verhaltensmuster nur zögerlich austesten und vornehmen,<sup>557</sup> sollten entsprechende Veränderungsprozesse aktiv gesteuert werden. Ansonsten droht ein Impuls zur Reputationsgestaltung zu versanden.

Ansatzpunkt für die Entwicklung eines solchen Wandeldesigns ist das fünfstufige Phasenmodell nach Müller-Stewens/Lechner (2005), wie es in Abb. 18 dargestellt wird. Die fünf Phasen des Modells unterscheiden sich dabei hinsichtlich ihrer Problemstellungen. Diese machen es in den Unternehmen erforderlich, jeweils andere Aktivitäten zu forcieren, um einen Impuls

<sup>549</sup> Nur 28 Prozent der Journalisten stellen keinen Unterschied zu früher fest und lediglich vier Prozent sehen eine Verschlechterung. 16 Prozent der Journalisten geben keine Antwort. Es treten Rundungsdifferenzen zu 100 Prozent auf. n=202. Vgl. Jakob/ Arens/ Zerback (2008), S. 187.

<sup>550</sup> Vgl. dazu auch Zitelmann (2005), S. 37f.

<sup>551</sup> Vgl. weiterführend Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 558.

<sup>552</sup> Vgl. Zitelmann (2005), S. 37f. Auch Geschlossene Immobilienfonds veröffentlichten in der Vergangenheit Leistungsbilanzen teilweise nur so lange, wie deren Ergebnisse gut waren. Mit der zunehmenden Verschlechterung der Ergebnisse erfolgte die Veröffentlichung verspätet oder unvollständig bis sie schließlich ganz unterblieb. Vgl. Zitelmann (2005), S. 30.

<sup>553</sup> Vgl. Schulte/ Kolb (2008), S. 100.

<sup>554</sup> Vgl. Harriehausen (2005), S. V 15.

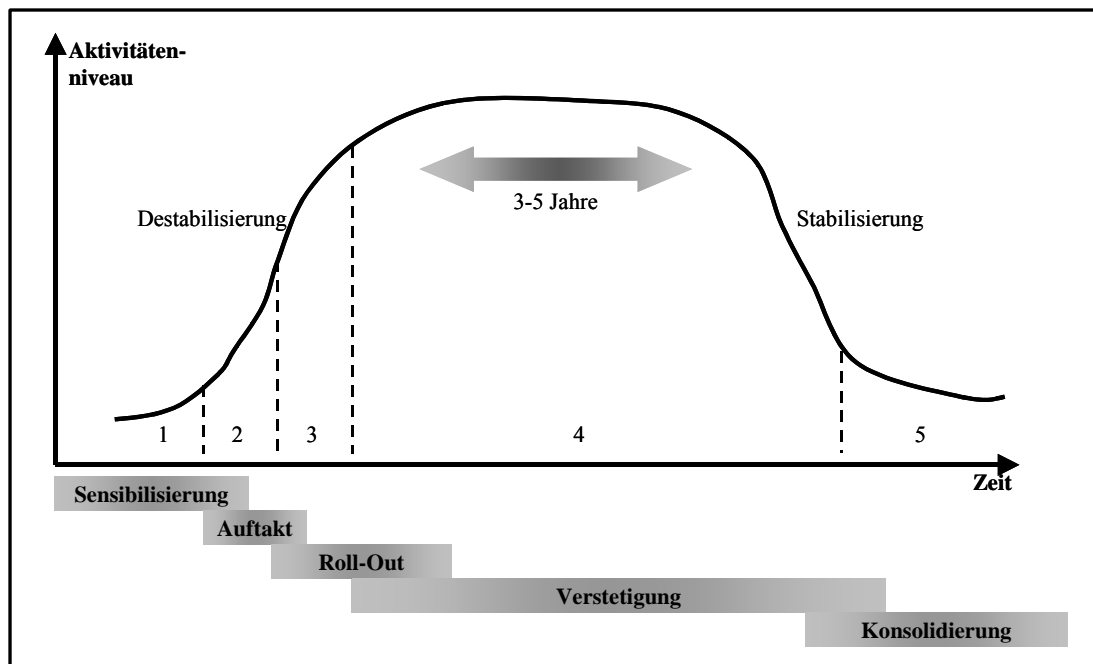
<sup>555</sup> Vgl. Larson (1977), S. 227-232.

<sup>556</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 428.

<sup>557</sup> Vgl. Meijs (2002), S. 21f, 25.

zur Reputationsgestaltung erfolgreich umzusetzen.<sup>558</sup> Die Aktivitäten beziehen sich dabei auf die inhaltlichen Schwerpunkte (**Akzente**), die es in den verschiedenen Phasen zu setzen gilt, auf die **Akteure**, deren Energie benötigt wird, um das strategische Reputationsmanagement voranzutreiben und auf die **Instrumente**, die helfen, die einzelnen Phasen im Unternehmen erfolgreich durchzuführen.<sup>559</sup>

**Abbildung 18:** „5-Phasenmodell“ des strategischen Reputationsmanagements



Quelle: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 610.

## 1. Phase: Sensibilisierung

Im Arbeitsfeld „Initiierung“ wurde der Impuls generiert, die Unternehmensreputation durch Pressearbeit zu gestalten.<sup>560</sup> Dieser Impuls führt zunächst zu einer Veränderung der Denkweisen bei wenigen Personen. Diese betrachten die Form, wie das Unternehmen seine Reputation durch Pressearbeit gestaltet, hinsichtlich der Bedeutung von Journalisten als Informationsmittler als nicht mehr adäquat. Damit es ihnen aber gelingt, das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern, benötigen sie politische und fachliche Unterstützung im Unternehmen. Um diese zu bekommen, sollten sie sich entsprechend vorbereiten:

<sup>558</sup> Da die jeweiligen Schwerpunktaktivitäten auch in den jeweils angrenzenden Phasen zum Tragen kommen können, überlappen sich die einzelnen Phasen.

<sup>559</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 609f.

<sup>560</sup> Vgl. Kapitel 3.2, S. 43.



- **Akzente:** Zunächst sollten die Gründe zusammengestellt werden, die den Impuls „Pressearbeit“ für die Gestaltung der Unternehmensreputation notwendig machen. Es kann auch bereits ein erstes Grobkonzept für die Neuausrichtung erstellt werden.<sup>561</sup>
- **Akteure:** Die oben beschriebenen Aufgaben werden größtenteils vom Prozesspromotor respektive vom Reputationsmanager übernommen, weil er es ist, der den Impuls aufgreift und prüft, ob er von Bedeutung für das Unternehmen ist.<sup>562</sup>
- **Instrumente:** Um festzustellen, ob der Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ Unterstützung im Unternehmen erfährt, kann der Reputationsmanager eine Diskussion initiieren.<sup>563</sup> Hilfreich sind dabei sogenannte „handlungsentlastende Interaktionszusammenhänge“, wie Gespräche am Rande von Sitzungen oder private Einladungen. Hier haben die Akteure die Möglichkeit, in verständigungsorientierter Einstellung zu diskutieren und sich mit der Idee eines Reputationsmanagements durch Pressearbeit vertraut zu machen.<sup>564</sup>

## 2. Phase: Auftakt

In der zweiten Phase gilt es für den Reputationsmanager, die konkrete Unterstützung derer zu gewinnen, die für die Einführung eines strategischen Reputationsmanagements durch Pressearbeit politisch und fachlich verantwortlich sind. Da ein Impuls zur Reputationsgestaltung aber, wie gezeigt, mit tiefgreifenden Veränderungen in den Denkweisen der Unternehmen verbunden sein kann, ist die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen, bei den relevanten Personen nicht zwingend gegeben.<sup>565</sup>

- **Akzente:** Ziel ist es daher, die relevanten Personen für den Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ zu gewinnen und den Einstieg gemeinsam mit ihnen zu begehen.
- **Akteure:** Es gilt die Unternehmensleitung zu gewinnen, weil sie als Machtpromotor Budgets und Personal zu Gunsten des Impulses freigeben kann. Als Fachpromotor sollte insbesondere der Pressesprecher des Unternehmens gewonnen werden, weil er sowohl über das Wissen als auch über die Kreativität zur Entwicklung der Pressearbeit verfügt.

<sup>561</sup> Vgl. Kirsch (1981), S. 203. Zur Erstellung eines Grobkonzepts sei auf die Arbeitsfelder „Positionierung“ (Kapitel 3.3) und „Wertschöpfung“ (Kapitel 3.4) der vorliegenden Arbeit verwiesen. Hier wurden einerseits die inhaltliche Ausrichtung des Reputationsmanagements auf die Gruppe der Journalisten und andererseits dessen Umsetzung durch Aktivitäten und Ressourcen vorgestellt. Vgl. Kapitel 3.3 und 3.4.

<sup>562</sup> Vgl. Hauschildt (2004), S. 216.

<sup>563</sup> So schreibt Burnes (1996): „Successful change is less dependent on detailed plans and projections than on reaching an understanding of the complexity of the issues concerned and identifying the range of available options.“ Burnes (1996), S. 13.

<sup>564</sup> Vgl. Kirsch (1997), S. 420f.

<sup>565</sup> Vgl. Miller (2002), S. 362.

- **Instrumente:** Um die Unternehmensleitung und den Pressesprecher für den Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ zu gewinnen, muss veranschaulicht werden, warum dessen Umsetzung von Bedeutung für das Unternehmen ist. Hierzu sollte neben mündlichen auch auf formale Präsentationsformen zurückgegriffen werden, in denen bspw. Defizite in der medialen Präsenz des Unternehmens oder in der Reputation des Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb aufgezeigt werden.<sup>566</sup>

### 3. Phase: Roll-Out

Wird der Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ durch die Unternehmensleitung und den Pressesprecher unterstützt, gilt es, den Impuls zunächst in die Kommunikationsabteilung hineinzutragen. Dies kann unterschiedliche Reaktionen bei den Mitgliedern auslösen: Einige Mitarbeiter reagieren mit Freude andere Mitarbeiter mit Abwehr, weil bspw. Kompetenzen neu verteilt werden oder sie Aufgaben übernehmen müssen, für die sie nicht ausgebildet sind. Zudem muss beachtet werden, dass es insbesondere in Kommunikationsabteilungen Vorbehalte gegenüber der Fokussierung und Normierung von Prozessen der Unternehmenskommunikation geben kann: Das „kreative Chaos“ gilt oft als identitätsstiftendes Merkmal.<sup>567</sup>

- **Akzente:** Es gilt, die direkt betroffenen Mitarbeiter für ein Reputationsmanagement durch Pressearbeit zu gewinnen und ihre Fähigkeiten entsprechend zu entwickeln.
- **Akteure:** Direkt betroffen sind grundsätzlich alle Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung. So ist zwar der Marketingbeauftragte nicht unmittelbar für die Gestaltung der Pressearbeit zuständig. Dennoch wirkt sich bspw. auch die von ihm gestaltete Werbung auf die Anspruchsgruppe der Journalisten aus. Es gilt daher, sämtliche kommunikativen Botschaften eines Unternehmens aufeinander abzustimmen.<sup>568</sup>
- **Instrumente:** Um die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung für ein Reputationsmanagement durch Pressearbeit zu gewinnen, kommt insbesondere der partizipativen Unternehmensführung eine erhöhte Bedeutung zu, durch welche die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einbezogen werden und an der Ausarbeitung von Impulsen zur Reputationsgestaltung mitwirken können.<sup>569</sup> Um die Fähigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf den Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ zu fördern, können z.B. Medientrainings angeboten werden.<sup>570</sup>

---

<sup>566</sup> Voraussetzung hierfür ist eine sorgfältige Vorbereitung des Grobkonzepts des strategischen Reputationsmanagements durch Pressearbeit in der Sensibilisierungsphase.

<sup>567</sup> Vgl. Zerfuß (2005), S. 9f.

<sup>568</sup> Vgl. Bruhn (2006), S. 74f.

<sup>569</sup> Vgl. zu Anreiz- und Belohnungssystemen im Rahmen des Reputationsmanagements Kapitel 3.4.3.3, S. 86.

<sup>570</sup> Der Impuls „Pressearbeit“ sollte folglich nicht wie eine „Bombe“ in die laufende Organisation geworfen werden. Vgl. Kirsch (1981), S. 203.

#### 4. Phase: Verstetigung

In der Phase der Verstetigung ist der Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ zur Gestaltung der Unternehmensreputation von den Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung akzeptiert. Zudem werden die ersten positiven Ergebnisse erzielt: Das Unternehmen wird bspw. häufiger in der Presse genannt, d.h. positive Ergebnisse sind bereits sichtbar. Mit diesem Erfolg verliert der Impuls jedoch u.U. das Interesse bei den Personen, die das Projekt anfangs vorangetrieben haben. Sie erklären den Impuls zum Geschäftsalltag, obwohl er kulturell noch nicht im Unternehmen verankert ist.<sup>571</sup>

- **Akzente:** Es gilt, den Impuls „Pressearbeit“ kulturell im Unternehmen zu verankern, d.h. dessen Funktionsweise in die Denk- und Verhaltensweisen der gesamten Belegschaft einfließen zu lassen.<sup>572</sup>
- **Akteure:** Grundsätzlich muss die Reputationsgestaltung durch Pressearbeit im gesamten Unternehmen<sup>573</sup> verankert werden, weil letztlich alle Mitarbeiter – wenn auch je nach Funktion in unterschiedlichem Maße – das Unternehmen im Kontakt mit dessen Anspruchsgruppen repräsentieren.<sup>574</sup> Zudem ist nicht auszuschließen, dass Mitarbeiter – auch wenn dies vom Unternehmen nicht autorisiert ist – mit Journalisten kommunizieren.<sup>575</sup> Daneben sollten die Mitarbeiter der Fachabteilungen auch für solche Themen im Unternehmen oder dessen Umfeld sensibilisiert werden, die für die Pressearbeit relevant werden können. Die Experten im Unternehmen gilt es, im Umgang mit Journalisten zu schulen, weil sie bspw. aufgefordert werden können, an Interviews mit diesen teilzunehmen.
- **Instrumente:** Wesentlich für die kulturelle Verankerung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit sind u.a. Medientrainings für die Experten der Fachabteilungen. Daneben kann die Zufriedenheit aller Mitarbeiter auch durch ihre Partizipation an wesentlichen Entscheidungen gefördert werden: Denkbar hierfür sind bspw. Mitarbeiterbefragungen, in deren Konsequenz die konkrete Arbeitssituation verbessert werden kann.<sup>576</sup> Denn je mehr sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, desto höher ist ihre Leistungs- und Arbeitsmotivation und sie verhalten sich loyal gegen-

<sup>571</sup> Vgl. Miller (2002), S. 359f.

<sup>572</sup> Ziel ist es folglich nicht nur, die Mitarbeiter intellektuell mit den Zielen und Visionen des Unternehmens vertraut zu machen, sondern sie auch emotional an das Unternehmen zu binden. Vgl. Hardaker/ Fill (2005), S. 368. Auch Schwer (2003) weist darauf hin, dass ethische Aspekte der Unternehmenskultur gelebt werden müssen, um glaubhaft zu sein. Damit richtet sich der Blick auf die Mitarbeiter und die Personalpolitik. Vgl. Schwer (2003), S. 69.

<sup>573</sup> Die Mitarbeiterschaft kann auch als Belegschaft des Wandels bezeichnet werden. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 643.

<sup>574</sup> Vgl. Schultz/ Kitchen (2004), S. 360f.

<sup>575</sup> Vgl. Melewar/ Jenkins (2002), S. 82.

<sup>576</sup> Vgl. Schwer (2003), S. 57. Zink (1995) weist aber auch auf die Gefahren von Mitarbeiterbefragungen hin: „Ohne die ernsthafte Bereitschaft, Befragungsergebnisse als Grundlage zur Einleitung eines Verbesserungsprozesses zu nutzen, wird dies zu einem ‚gefährlichen‘ Instrument: Die Enttäuschung geweckter Erwartungen führt zu Frustration und damit zur Demotivation.“ Zink (1995), S. 197. Vgl. zur Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit auch Cascio (2006), S. 41-59.

über ihrem Arbeitgeber.<sup>577</sup> In diesem Zusammenhang sei auch auf die Bedeutung der Unternehmensleitung verwiesen, die durch ihren Einsatz Entschlossenheit zur Umsetzung des Impulses „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ demonstriert und die Solidarität der Mitarbeiter gewinnen kann. Zudem stellt ihr beobachtbares Verhalten eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter dar und regt zur Nachahmung an.<sup>578</sup>

## 5. Phase: Konsolidierung

In der fünften und letzten Phase sind die neuen Denk- und Handlungsweisen zur Gestaltung der Unternehmensreputation im Unternehmen verankert. Alle Mitarbeiter stehen hinter dem Impuls, verstehen dessen Notwendigkeit und können ihn entsprechend ihrer Funktion umsetzen. Damit gilt es, den Impuls „Reputationsmanagement durch Pressearbeit“ zu schließen.

- **Akzente:** Es sollte beachtet werden, dass neue Impulse zur Reputationsgestaltung auch im Bereich der Pressearbeit entstehen können, die es dann erneut gilt, im Unternehmen zu verankern. Das Reputationsmanagement an sich wird daher niemals Geschäftsalltag.
- **Akteure:** Der Impuls „Pressearbeit“ wird – je nach Funktion der einzelnen Personen – im gesamten Unternehmen umgesetzt.
- **Instrumente:** Das Wissen zur Gestaltung der Unternehmensreputation durch Pressearbeit muss sichergestellt werden. Dies gilt insbesondere für größere oder wachsende Unternehmen der Immobilienbranche, in denen mehrere Personen Aufgaben im Rahmen des Reputationsmanagements durch Pressearbeit übernehmen. Denn hier besteht das Risiko, dass Handlungen durchgeführt werden, die nicht zusammen passen, oder es geschieht, dass Wissen im Wachstumsprozess verloren geht.<sup>579</sup> Schließlich gilt es, den Nutzen zu konkretisieren, den das Unternehmen aus der Einführung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit generiert hat, und die beteiligten Akteure entsprechend zu belobigen.

Es wird daher die folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Veränd. 1	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie dessen Einführung und Umsetzung aktiv begleiten. Hierzu ist (a) im Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) zu schaffen, (b) die Unterstützung der Unternehmensleitung hierfür zu gewinnen und der Einstieg in den Veränderungsprozess gemeinsam zu begehen. Anschließend sind (c) die betroffenen Mitarbeiter für das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) zu gewinnen, (d) das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) kulturell im Unternehmen zu verankern und (e) zum Geschäftsalltag zu machen.
------------------------	---

<sup>577</sup> Vgl. Dutton/ Dukerich/ Harquail (1994), S. 239. Zur Mitarbeiterinformation können auch eine Intranet-Plattform eingerichtet, Emails verschickt oder Betriebsversammlungen durchgeführt werden.

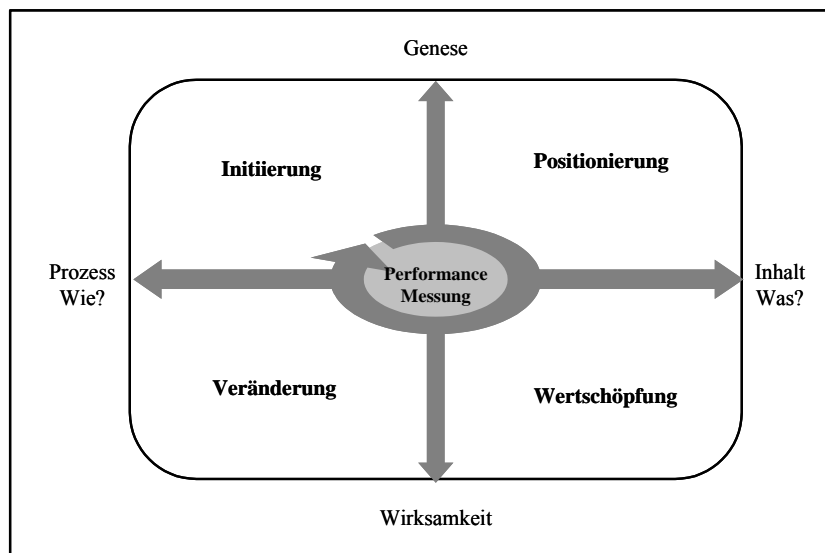
<sup>578</sup> Trotz dieser Bedeutung scheinen Unternehmen ihre Mitarbeiter auch in Zeiten größerer Veränderungsprozesse nicht in diese einzubinden. Vgl. Miller (2002), S. 359.

<sup>579</sup> Vgl. Amann (1992), S. 78f.

### 3.6 Arbeitsfeld „Performance Messung“

Das fünfte Arbeitsfeld im Rahmen des Reputationsmanagements ist die „Performance Messung“<sup>580</sup>. Sie stellt kein den übrigen Arbeitsfeldern nachgelagertes Arbeitsfeld dar, sondern wird begleitend zu diesen durchgeführt. Dies ist vor allem deshalb notwendig, weil die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Gestaltung der Reputation nur langfristig erkennbar ist, aber Gefährdungen einer vorteilhaften Reputation bereits vorher eintreten können.<sup>581</sup> Es ist folglich notwendig, so früh wie möglich Störgrößen zu antizipieren, um ggf. frühzeitig korrigierende oder unterstützende Maßnahmen ergreifen zu können (Feed-Forward-Kontrolle).<sup>582</sup> Das Arbeitsfeld „Performance Messung“ (vgl. Abb. 19) steht folglich im Zentrum des Modells zur Gestaltung der Unternehmensreputation und stößt es ggf. erneut an.<sup>583</sup>

**Abbildung 19:** Arbeitsfeld „Performance Messung“



In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

<sup>580</sup> Der Begriff Messung wird falsch verstanden, wenn unterstellt wird, dass ein Sachverhalt im Rahmen des Reputationsmanagements mittels eines Messvorganges gegen einen „objektiven“ Standard gemessen wird. Vielmehr muss von einer prozesshaften, reflektierenden „Performance Evaluation“ ausgegangen werden. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 699. Schulte et al. (2008) sprechen in diesem Sinne von einem koordinationsbezogenen Ansatz des Controllings. Danach übernimmt der Controller die Koordination unterschiedlicher Führungsprozesse und Teilsysteme der Führung. Er übt damit die Aufgabe eines Innovators aus und fungiert als Koordinator der Führung. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 946.

<sup>581</sup> Vgl. Buß (2000e), S. 297.

<sup>582</sup> Vergleichsweise geht die traditionelle Feedback-Kontrolle von einer den übrigen Arbeitsfeldern nachgelagerten Funktion aus, bei der die zuvor entwickelten Sollgrößen auf die eingetretenen Ist-Werte überprüft werden. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist, dass die zu kontrollierenden Sollgrößen einer Planung entstammen, die zukünftige Probleme antizipiert und löst, bevor die vermuteten Umweltzustände eintreten. Die Planung hat folglich die Aufgabe, die Implementierung eines Reputationsmanagements frei von Zufälligkeiten und Unzulänglichkeiten zu halten. Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 228f.

<sup>583</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 740. Trotz der großen Bedeutung einer Performance Messung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit zeigt eine Studie von Booz Allen Hamilton/ Peakom (2004) unter 300 deutschen börsennotierten Unternehmen, dass 38 Prozent der befragten Unternehmen keine oder keine regelmäßige Messung ihrer Kommunikationsleistung vornehmen. Vgl. Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004), S. 9.

Aufgrund der vorgenannten Argumente ist das Arbeitsfeld „Performance Messung“ geeignet, das Reputationsmanagement eines Unternehmens durch Pressearbeit zu beeinflussen, indem es Lernvorgänge anstößt und die Weiterentwicklung der Reputationsgestaltung vorantreibt.<sup>584</sup> Ein Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche kann also dann als **strategisch** bezeichnet werden, wenn durch einen „*fortlaufenden, kollektiven Lernprozess*“<sup>585</sup> Ideen zur Reputationsgestaltung generiert, geprüft und durch Erfahrungen revidiert werden.

Zur Beurteilung des Erfolgs des Reputationsmanagements durch Pressearbeit fehlen jedoch klar definierte Erfolgsmaßstäbe wie bspw. Ausschussquoten in der Produktion oder Kaufabschlüsse im Vertrieb.<sup>586</sup> Zudem kann kaum auf die vorherrschende Controllinglogik zurückgegriffen werden, weil diese auf Kennziffern und Ergebnisse fokussiert ist. Eine vorteilhafte Unternehmensreputation entsteht aber in einem vielschichtigen Prozess, der nicht durch einzelne Kennziffern bewertet werden kann. Es wird eine dynamische Performance Messung benötigt. Diese beinhaltet eine Konzept-, Umsetzungs- und Wirkungskontrolle.

### (1) Konzeptkontrolle

Die Konzeptkontrolle ist für die Unternehmen der Immobilienbranche unabdingbar, weil sie sich bei der Konzeption ihres Reputationsmanagements auf bestimmte Vorgehensweisen festlegen: Sie wählen aus einer Vielzahl möglicher Gestaltungsoptionen eine eindeutige „Lösung“ aus (z.B. Impuls „Pressearbeit“). Mit dieser Selektion sind Risiken verbunden, weil bspw. die Fokussierung auf die Anspruchsgruppe der Journalisten dazu beitragen kann, dass die Unternehmen andere bedeutende Stakeholder vernachlässigen und sie zu einem späteren Zeitpunkt von deren Forderungen überrascht werden. Zudem kann die Festlegung auf bestimmte Konzepte dazu führen, dass Unternehmen Chancen in der Gestaltung ihrer Reputation übersehen, weil sich zwischenzeitlich Veränderungen in der Erwartungshaltung ihrer Anspruchsgruppen ergeben haben. Damit kommt der Konzeptkontrolle die Aufgabe zu, Risiken und Chancen für die Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation frühzeitig wahrzunehmen.<sup>587</sup> Es gilt also, die Annahmen, die dem Reputationsmanagement zugrunde liegen, und die Schlüsse, die sie daraus gezogen wurden, kontinuierlich zu überprüfen. Dabei sollte nicht nur auf Basis realisierter Ist-Werte, sondern auch auf Basis zukünftiger Entwicklungen entschieden werden, ob eine Revision des Reputationsmanagements notwendig ist.<sup>588</sup>

---

<sup>584</sup> Vgl. zum Thema „Wissen und Lernen“ Kapitel 3.4.3.4, S. 89f. Schulte et al. (2008) weisen darauf hin, dass Kontrollen Lern- und Korrekturprozesse in Unternehmen einleiten können. Vgl. Schulte et al. (2008), S. 944.

<sup>585</sup> Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 21. Vgl. dazu auch Schreyer (2007), S. 62.

<sup>586</sup> Vgl. Zerfuß (2005), S. 10. Vgl. auch Kapitel 2.2.3, S. 23.

<sup>587</sup> Vgl. Piser (2004), S. 43.

<sup>588</sup> Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 235. Vgl. Piser (2004), S. 45. Damit kommt der Konzeptkontrolle die Funktion einer strategischen Frühaufklärung zu, weil sie das Unternehmen frühzeitig auf Faktoren hinweist, die es bisher nicht beachtet hat. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 695.

Die Konzeptkontrolle kann in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005) entlang der Kriterien **Logik** (Bauen die Inhalte des Reputationsmanagements logisch aufeinander auf?), **Kräfte** (Von wem kommen die Inhalte?), **Interaktionen** (Wie wurden die relevanten Interaktionen ausgestaltet?) und **Systematik** (Wurden alle Schritte des Reputationsmanagements durchgeführt, passen die Prozessschritte zueinander, wurde den Schritten eine angemessene Bedeutung eingeräumt und sind die einzelnen Prozessschritte zielgerichtet?) erfolgen (vgl. Tab. 9). Gemessen am Erfüllungsgrad dieser Kriterien können die Unternehmen dann bewerten, wie professionell ihr Reputationsmanagement konzipiert ist.<sup>589</sup>

**Tabelle 9:** Konzeptkontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel)

	<b>Initiierung</b>	<b>Positionierung</b>	<b>Wertschöpfung</b>	<b>Veränderung</b>	<b>Performance Messung</b>
<b>Logik</b>	Ist die Pressearbeit <u>der</u> Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation?	Welche Bedeutung hat das Transparenzerleben der Journalisten?	Werden alle Aktivitäten und Ressourcen zur Verbesserung des Transparenzerlebens ausgeführt?	In welchen Schritten wird das Rep. M. in das Unternehmen hineingetragen?	Werden alle relevanten Kriterien zur Beurteilung des Rep. M. betrachtet?
<b>Kräfte</b>	Ist der Impuls, die Pressearbeit zu fokussieren, durch die Experten im Unternehmen fachlich abgesichert?	Ist die Unternehmensleitung bereit, in Krisenzeiten transparent zu sein?	Verfügen die Mitarbeiter über die Fähigkeiten, die angedachten Aktivitäten umzusetzen?	Gibt es Mitarbeiter, welche die Verankerung des Rep. M. im Unternehmen aktiv vorantreiben?	Wer führt die Kontrollen des Rep. M. durch?
<b>Interaktion</b>	Werden auch andere Ideen aus der Belegschaft zur Gestaltung der Reputation zugelassen?	Passen die entwickelten Strategien zu den Erwartungen der Journalisten?	Sind alle Mitarbeiter, die zur Gestaltung der Reputation beitragen, untereinander vernetzt?	Passen die vorherrschenden Denkweisen im Unternehmen zur Umsetzung des Rep. M.?	Führt die Performance Messung zu Veränderungen in der Reputationsgestaltung?
<b>Systematik</b>	Wird die Generierung von Impulsen zur Gestaltung der Reputation systematisch vorangetrieben?	Werden Ziele und Strategien zur Gestaltung der Reputation systematisch abgeleitet?	Sind alle Fähigkeitslücken zur Umsetzung des Rep. M. behoben?	Gibt es ein Konzept, anhand dessen das Rep. M. ins Unternehmen hineingetragen wird?	Wird das Rep. M. in allen Arbeitsfeldern kontrolliert?

In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S.714-721.

<sup>589</sup> Das Ergebnis einer solchen Bewertung kann von einer rein intuitiven Herangehensweise bis zu einer ausgeprägten Reflexion der Konzepte reichen. Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 715.

## (2) Umsetzungskontrolle

Erachten die Unternehmen die Konzepte, die ihrem Reputationsmanagement zugrunde liegen für richtig, gilt es zu überprüfen, inwieweit die entwickelten Konzepte auch tatsächlich umgesetzt werden. Wesentlich hierfür ist die Formulierung von Zwischenzielen („milestones“), anhand derer festgestellt werden kann, ob eine Gefährdung des gewählten Kurses vorliegt.<sup>590</sup> Zudem sollten die Faktoren (Performance Treiber) bestimmt werden, die für das Erreichen der Zwischenziele notwendig sind, um daraus Indikatoren (Messgrößen) abzuleiten, anhand derer die Entwicklung der Performance Treiber beobachtet werden kann (vgl. Tab. 10).

**Tabelle 10:** Umsetzungskontrolle im Reputationsmanagement (Beispiel)

Arbeitsfeld	Ziel	Performance Treiber	Messgröße
<b>Initiierung</b>	Entwicklung strategischer Impulse zur Gestaltung der Reputation	Sensibilität der Mitarbeiter für reputationsrelevante Themen	Anzahl und Qualität der eingereichten Impulse
		Beteiligung von Mitarbeitern an der Impulsfindung	Anzahl und Qualität von Maßnahmen zur Einbindung von Mitarbeitern in die Impulsfindung
<b>Positionierung</b>	Ausrichtung des Impulses „Pressearbeit“ auf Journalisten	Bereitschaft, das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern	Grad der Professionalisierung der Transparenzprozesse
		Bereitschaft, in den Dialog mit Journalisten zu treten	Anzahl und Qualität der Kontakte mit Journalisten
<b>Wertschöpfung</b>	Bereitstellung der notwendigen Aktivitäten und Ressourcen zur Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten	Fähigkeit, Vertrauen zu Journalisten aufzubauen	Funktion der Unternehmensleitung als Repräsentant des Unternehmens
		Professionelle Gestaltung der Kommunikation mit Journalisten	Thematische Relevanz von Pressemitteilungen Anzahl der persönlichen Kontakte zu Journalisten Wahrheitsgrad der Pressemitteilungen
<b>Veränderung</b>	Anpassung der Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter	Aktive Implementierung des Rep. M. im Unternehmen	Anzahl der Medientrainings, Workshops und Diskussionsrunden Verhaltensweisen der Mitarbeiter im Umgang mit externen Anspruchsgruppen
<b>Performance Messung</b>	Initiierung von Lernprozessen, d.h. einer Verbesserung des Rep. M.	Sicherung neuer Erkenntnisse	Vorhandensein eines Berichtswesens
		Weitergabe neuer Erkenntnisse	Vorhandensein kommunikativer Querverbindungen im Unternehmen

In Anlehnung an: Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 721-733.

<sup>590</sup> Vgl. Bea/ Haas (2005), S. 235. Die Zwischenziele des strategischen Reputationsmanagements können direkt der vorliegenden Arbeit entnommen werden. Sie werden jeweils zu Beginn der „vier plus eins“ Arbeitsfelder formuliert.



### (3) Wirkungskontrolle

Wenn die Konzepte des strategischen Reputationsmanagements durch Pressearbeit und deren Umsetzung in den Unternehmen der Immobilienbranche stimmig sind, gilt es, dessen Wirksamkeit festzustellen.<sup>591</sup> Diese kann nach Zerfaß (2006) anhand der Größen „Output“, „Outcome“ und „Outflow“ beurteilt werden.<sup>592</sup>

- **Output:** Wirkung der transparenzfördernden Maßnahmen bei den relevanten Journalisten, d.h. hat sich ihr Transparenzerleben und in Folge die Berichterstattung verbessert.

Das Transparenzerleben von Journalisten kann durch die Unternehmen der Immobilienbranche in zweierlei Hinsicht interpretiert werden: Einerseits gilt es, das Transparenzerleben als „emotional-ganzheitliches Konstrukt“ aufzufassen, d.h. wie sich Journalisten „im Großen und Ganzen“ informiert fühlen. Anhand dieses Ergebnisses können die Unternehmen entscheiden, ob sie Maßnahmen zu dessen Verbesserung ergreifen wollen. Andererseits sollten Unternehmen das Transparenzerleben der Journalisten auch als das differenzierte Erleben von Transparenz in Bezug auf einzelne Informationsfelder auffassen, weil sie nur so erkennen können, welche Informationen aus welchen Gründen von den Journalisten als nicht verfügbar erlebt werden.<sup>593</sup> Um in einem zweiten Schritt die Qualität der Berichterstattung zu verfolgen, können sich die Unternehmen der Immobilienbranche insbesondere einer sogenannten Medienresonanzanalyse bedienen, anhand derer bspw. analysiert werden kann, ob Journalisten ausgewogen in einer Krisensituation über das Unternehmen berichten.<sup>594</sup>

- **Outcome:** Wirkung der verbesserten Berichterstattung bei den wesentlichen Anspruchsgruppen, d.h. hat sich die Reputation des Unternehmens verbessert.<sup>595</sup>

Für die Messung ihrer Reputation können sich die Unternehmen der Immobilienbranche an den in der Literatur vorgestellten Konzepten orientieren. Hierzu wurde bereits in Kapitel 2.4 auf den „Reputation Quotient“ verwiesen, der den Versuch einer Standardisierung darstellt und zu den meist genutzten und diskutierten Instrumenten zur Messung der Unternehmensreputation zählt. Es wurde aber auch darauf hingewiesen,

<sup>591</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 733.

<sup>592</sup> Vgl. Zerfaß (2006), S. 436.

<sup>593</sup> Vgl. Karg (1990), S. 109-112. Die in der Literatur vorhandenen Instrumente zur Messung des Transparenzerlebens beziehen sich insbesondere auf die Mitarbeiter von Unternehmen. Vgl. Franke/ Winterstein (1996), S. 18-20; Winterstein (1998), S. 121-214. Die Unternehmen der Immobilienbranche können sich jedoch an den dort vorgestellten Messinstrumenten orientieren. Es ist aber eine Anpassung der Instrumente an die Anspruchsgruppe der Journalisten vorzunehmen, weil anzunehmen ist, dass Journalisten teilweise abweichende Erwartungen an die Transparenz von Unternehmen haben. Daneben ist auch eine Anpassung an das individuelle Unternehmen notwendig, weil bspw. aufgrund unterschiedlicher Leistungsangebote und Unternehmenskulturen unterschiedliche Informationsfelder von Relevanz sind. Vgl. Karg (1990), S. 111.

<sup>594</sup> Durch das Sammeln und Auszählen von Abdruckbelegen (Clippings) kann das quantitative Informationsangebot der Medien bestimmt werden. Dieses gibt jedoch keine Hinweise auf die Qualität der Berichterstattung. Vgl. Zerfaß (2006), S. 454.

<sup>595</sup> Vgl. ebenda, S. 455.

dass dieses Messinstrument sowohl an kulturelle Besonderheiten als auch an die spezifischen Anspruchsgruppen eines Unternehmens angepasst werden muss.<sup>596</sup>

- **Outflow:** Betriebswirtschaftliche Wirkung des Reputationsmanagements, d.h. welchen monetären Wertbeitrag liefert die (neue) Reputation zum Unternehmenserfolg.<sup>597</sup>

Auch wenn die Gestaltung der Unternehmensreputation einen Wert an sich darstellt, ist aus strategischer Perspektive ihr monetärer Beitrag zum Unternehmenserfolg zu überprüfen. Denn aus dieser Perspektive können Investitionen in eine vorteilhafte Reputation wie Investitionen in Sachgüter beurteilt werden. Damit gilt es, ihren wirtschaftlichen Beitrag für das Unternehmen nachzuweisen. Trotz der aufgezeigten Zusammenhänge, gibt es in der relevanten Literatur kein ordentliches Bilanzierungsschema für die Unternehmensreputation.<sup>598</sup> Ein Ansatz hierfür kann die Übertragung des von Rolke (2004) entwickelten *Communication Control Cockpits* auf die Reputationsgestaltung darstellen (vgl. Abb. 20): Im Rahmen dieses Cockpits werden der Reputationswert (Summe der Reputationswerte bei Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit)<sup>599</sup> sowie der Etat für reputationsfördernde Maßnahmen errechnet (Summe von Kommunikationsbudget, Kulanzzahlungen, etc.) und dem in einer Periode geschaffenen Unternehmenswert<sup>600</sup> gegenübergestellt. Dadurch lassen sich drei Kennzahlen berechnen, die in das betriebswirtschaftliche Controlling einfließen können: (1) die Value-Value-Relation (2VR)<sup>601</sup>, (2) der Return on Reputation Management (RoRep)<sup>602</sup> und (3) die Reputationsrendite (RepEf)<sup>603</sup>. Ziel ist es dabei

<sup>596</sup> Vgl. Kapitel 2.2.3, S. 23. Die Unternehmen können sich hierzu bspw. an der Vorgehensweise von Helm (2005) orientieren. Vgl. Helm (2005), S. 99-104.

<sup>597</sup> Vgl. Rolke (2004), S. 53.

<sup>598</sup> Vgl. Buß (2000e), S. 296-300.

<sup>599</sup> Der Reputationswert kann mittels des „Reputation Quotient“ für die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens errechnet werden. So weist Rolke darauf hin, dass die einzelnen Reputationswerte mit einem Punktwert zu versehen und zum Gesamt Reputationswert aufzusummieren sind. Vgl. Rolke (2004), S. 49.

<sup>600</sup> Die Wertsteigerung eines Unternehmens kann auch als Economic Value Added (EVA) bezeichnet werden. Sie errechnet sich grob aus dem Gewinn eines Unternehmens nach Steuern minus Kapitalkosten (für Fremd- und Eigenkapital). Es muss beachtet werden, dass Steuern bei Unternehmen verschiedener Rechtsformen variieren können.

<sup>601</sup> Die Value-Value-Relation (V2R) beschreibt das Verhältnis vom Reputationswert eines Unternehmens (RepEx) und dem geschaffenen Unternehmenswert (EVA). Dabei kann angenommen werden, dass sich der Reputationswert und der EVA in die gleiche Richtung entwickeln, die idealer Weise nach oben zeigt. Entwickelt sich der Reputationswert stärker nach oben als der EVA, verfügt das Unternehmen über eine Preisreserve, die es kapitalisieren kann. Damit wird der Reputationswert vermindert, d.h. aufgebautes „Reputational Capital“ liquidiert.

<sup>602</sup> Der Return on Reputation Management (RoRep) gibt das Verhältnis von geschaffenen Unternehmenswert (EVA) und dem eingesetzten Budget für das Reputationsmanagement (Rep.-Etat) an, das sich wiederum aus dem Kommunikationsbudget, Kulanzzahlungen, etc. zusammensetzt. Der RoRep gibt damit an, ob sich Investitionen in die Unternehmensreputation lohnen. Steigt der EVA überproportional, kann davon ausgegangen werden, dass die reputationsfördernden Maßnahmen zielführend eingesetzt werden. Sinkt der EVA hingegen, gibt es Anlass, nach den Ursachen zu suchen, die möglicher Weise gar nichts mit der Kommunikation zu tun haben (bspw. Marktoffensive des Wettbewerbs).

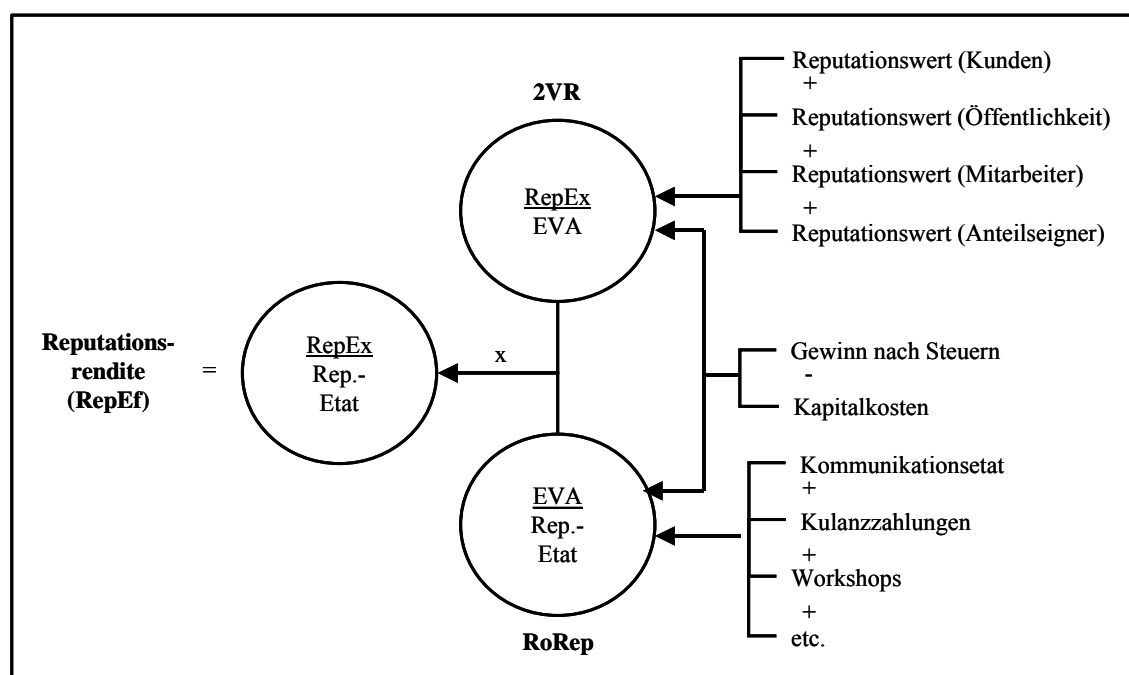
<sup>603</sup> Die Reputationsrendite (RepEf) gibt das Verhältnis von Reputationswert (RepEx) und dem eingesetzten Budget für das Reputationsmanagement (Rep.-Etat) an. Je größer der Quotient ist, desto größer ist die erzielte Reputationsrendite. Diese Kennziffer gibt an, ob die Reputation effizient gemanagt wird oder ob eventuell Budgetverlagerungen vorgenommen werden müssen.

jedoch nicht, einzelne Werte zu maximieren, sondern ihr Zusammenspiel zu optimieren.<sup>604</sup>

Es wird daher folgende Hypothese formuliert:

Hypothese Perf. 1	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie kontrollieren, ob das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) ökonomische und gesellschaftliche Erfolgspotenziale generiert. Die Kontrollen setzen frühzeitig ein, werden kontinuierlich durchgeführt und umfassen (a) Konzepte, (b) Umsetzung und (c) Wirksamkeit.
-------------------	--

**Abbildung 20:** Kennzahlensystem des „Reputation Control Cockpits“



In Anlehnung an: Rolke (2004), S. 49.

<sup>604</sup> Vgl. Rolke (2004), S. 50-52. Problematisch an einem solchen Kennzahlensystem ist, dass der Zusammenhang zwischen Reputationsmanagement und Unternehmenserfolg als „black box“ angesehen wird. Die Kennziffern sind daher nur bedingt praxistauglich und können nur in Verbindung mit den zuvor entwickelten Kontrollmechanismen verwendet werden. So wird bspw. ein eindimensionaler Wirkungszusammenhang unterstellt, wenn der ökonomische Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ausschließlich auf dessen Reputationsmanagement zurückgeführt wird. Ein hervorragendes Reputationsmanagement kann sich bspw. auch in einem sinkenden Return on Reputation Management (RoRep) niederschlagen, wenn eine Unternehmenskrise vermehrte kommunikative Maßnahmen notwendig macht. Diese mindern den EVA und erhöhen das Kommunikationsbudget. Der RoRep sinkt damit unabhängig davon, ob die PR-Maßnahmen zu einer zügigen Problemlösung beitragen oder nicht. Vgl. Zerfaß (2005), S. 14f.

### 3.7 Hypothetisches Modell

Im vorliegenden Kapitel wurde entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder des von Müller-Stewens/Lechner (2005) entwickelten General Management Navigators (GMN) argumentiert, wie die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Unternehmensreputation strategisch gestalten können. Die vorgestellten Argumente wurden zu Hypothesen verdichtet. Diese stellen in ihrer Gesamtheit – wie sie in Tabelle 11 abgebildet wird – ein hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche dar. Dieses Modell gibt aber noch keine Antwort auf die beiden Untersuchungsfragen der vorliegenden Arbeit, sondern äußert lediglich Vermutungen über die wichtigsten Einflussfaktoren, die zur Gestaltung einer vorteilhaften Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche beitragen. So ist bis zu dieser Stelle nicht klar, ob tatsächlich die wesentlichen Einflussfaktoren für die Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation identifiziert werden konnten und welche Gründe für die spezifische Ausprägung des Reputationsmanagements in einem Unternehmen der Immobilienbranche verantwortlich sind. Es müssen folglich empirische Informationen beschafft werden, welche die hier formulierten Hypothesen bestärken oder ggf. modifizieren, sodass in Konsequenz die zu Beginn dieser Arbeit formulierten Forschungsfragen beantwortet werden können.<sup>605</sup>

**Tabelle 11:** Hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement

<b>ARBEITSFELD „INITIIERUNG“</b>	
<b>Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ...</b>	
Hypothese In. 1	... sie die Auslöser für Impulse zur Gestaltung ihrer Reputation erkennen. Auslöser können (a) ideelle Gründe, (b) strategische Überlegungen zur Generierung ökonomischer und gesellschaftlicher Erfolgspotenziale und (c) Reaktionen auf konkrete Anlässe im Unternehmen oder seiner Umwelt sein.
Hypothese In. 2	... sie die Generierung von Impulsen zur Gestaltung ihrer Reputation gezielt fördern. Die Unternehmen fördern diese, indem sie (a) zulassen, dass Impulse auf verschiedenen Hierarchieebenen entstehen, (b) möglichst viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven an der Impulsfindung beteiligen, (c) die Impulsfindung zeitnah einfordern, (d) genügend Mittel zur Verfügung stellen, (e) sowohl qualitativ durchdachte als auch intuitive Beiträge zulassen und (f) an der Entscheidungsfindung möglichst viele Mitarbeiter beteiligen.
Hypothese In. 3	... sie aufgrund der zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft die Pressearbeit als einen besonders wichtigen und zugleich kostengünstigen Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation erkennen.

<sup>605</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 86.

**Tabelle 11:** Hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement – Fortsetzung

<b>ARBEITSFELD „POSITIONIERUNG“</b>	
<b>Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ...</b>	
Hypothese Pos. 1	... sie die Analyse (a) ihrer eigenen Identität und (b) der Branchenidentität als Ausgangspunkt für die Entwicklung ihres strategischen Reputationsmanagements wählen.
Hypothese Pos. 2	... sie ihre wesentlichen Anspruchsgruppen und deren Erwartungen an das Unternehmen bestimmen.
Hypothese Pos. 3	... sie ihre Pressearbeit insbesondere auf die Journalisten ausrichten, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens erreichen.
Hypothese Pos. 4	... sie das Transparenzerleben als die Steuerungsgröße der Unternehmensreputation bei Journalisten erkennen.
Hypothese Pos. 5	... sie analysieren, (a) welche Transparenz sie den Journalisten anbieten und (b) wie sie von den Journalisten hinsichtlich ihrer Transparenz erlebt werden.
Hypothese Pos. 6	... sie die von ihnen angebotene und die von den Journalisten erlebte Transparenz abgleichen und diese im Sinne der Wertvorstellungen der wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens positiv übereinstimmen.
Hypothese Pos. 7	... sie das Ziel formulieren, fortlaufend das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern.
Hypothese Pos. 8	Die Unternehmen der Immobilienbranche können das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten nachhaltig verbessern, wenn sie die Bereitschaft zeigen, (a) das Transparenzbedürfnis der Journalisten als Problem des Unternehmens zu akzeptieren, (b) sich über eventuelle Transparenzdefizite mit den Journalisten zu verständigen, (c) entsprechend dieser Defizite in kooperativer Zusammenarbeit (d) frühzeitig Veränderungen herbeizuführen und (e) die Transparenzbedürfnisse der Journalisten mit der Transparenzbereitschaft des Unternehmens in der Balance zu halten.

<b>ARBEITSFELD „WERTSCHÖPFUNG“</b>	
<b>Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ...</b>	
Hypothese Wert. 1	... sie das Vertrauen der Journalisten gewinnen und den Kommunikationsprozess mit ihnen professionell gestalten, um so das Transparenzerleben der Journalisten langfristig positiv zu beeinflussen.
Hypothese Wert. 2	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann das Vertrauen der Journalisten gewinnen, wenn sie (a) den Journalisten ihre Identität glaubwürdig vermitteln, (b) aktiv mit Informationen auf die Journalisten zugehen und sicherstellen, dass die von ihnen übermittelten Informationen (c) der Wahrheit entsprechen und (d) auch die Unternehmensvergangenheit berücksichtigen. Weiterhin ist (e) die Presse ethischen Standards zu verpflichten und die Unternehmensleitung als „Leumund“ für das Unternehmen und seine Produkte einzusetzen.
Hypothese Wert. 3	Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann den Kommunikationsprozess mit Journalisten professionell gestalten, wenn sie (a) insbesondere Informationen über Neuigkeiten und Trends, Zahlen und Fakten sowie Verbraucherinformationen (b) möglichst einfach und verständlich aufbereiten und (c) auch im persönlichen Kontakt (d) über ausgewählte Kommunikatoren an die Journalisten weitergeben. Zusätzlich ist (e) anzustreben, das immobilienwirtschaftliche Wissen der Journalisten zu verbessern.

**Tabelle 11:** Hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement – Fortsetzung

Hypothese Wert. 4	... sie neben der Unternehmensleitung, dem Reputationsmanager und dem Pressesprecher auch die gesamte Belegschaft darin einbeziehen. Für den Einbezug der Belegschaft ist das Human Resource Management mitverantwortlich. Spezialisierte Beratungs- oder Dienstleistungsunternehmen können unterstützend hinzugezogen werden.
Hypothese Wert. 5	... ihre Mitarbeiter je nach Grad ihrer Beteiligung am Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) über bestimmte Hard und Soft Skills verfügen.
Hypothese Wert. 6a	... sie (a) die Verantwortung hierfür beim Reputationsmanager ansiedeln, (b) für diesen entweder eine eigene Stelle schaffen oder eine bestehende Stelle erweitern sowie (c) ihn über eine dauerhafte Projektorganisation ins Unternehmen einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Reputationsmanagement“ zu schaffen.
Hypothese Wert. 6b	... sie (a) die Verantwortung für die Pressearbeit beim Pressesprecher ansiedeln, (b) für diesen eine eigene Stelle schaffen und (c) ihn in das Projekt zur Reputationsgestaltung einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Pressearbeit“ zu schaffen.
Hypothese Wert. 7	... sie ein (a) ein Anreiz- und Belohnungssystem, (b) ein Planungs- und (c) Kontrollsystem sowie (d) ein Frühaufklärungssystem zur Unterstützung des Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) entwickeln.
Hypothese Wert. 8	... sie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördern. Dieses beinhaltet (a) die Verankerung der Unternehmensidentität in den Wert- und Normvorstellungen der Belegschaft, die Weiterentwicklung und Absicherung des Mitarbeiterwissens (b) zum Reputationsmanagement, (c) zur Pressearbeit und (d) zur Immobilienökonomie sowie (e) die Förderung ihrer Soft Skills.

**ARBEITSFELD „VERÄNDERUNG“**

**Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ...**

Hypothese Veränd. 1	... sie dessen Einführung und Umsetzung aktiv begleiten. Hierzu ist (a) im Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) zu schaffen, (b) die Unterstützung der Unternehmensleitung hierfür zu gewinnen und der Einstieg in den Veränderungsprozess gemeinsam zu begehen. Anschließend sind (c) die betroffenen Mitarbeiter für das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) zu gewinnen, (d) das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) kulturell im Unternehmen zu verankern und (e) zum Geschäftsalltag zu machen.
------------------------	---

**ARBEITSFELD „PERFORMANCE MESSUNG“**

**Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ...**

Hypothese Perf. 1	... sie kontrollieren, ob das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) ökonomische und gesellschaftliche Erfolgspotenziale generiert. Die Kontrollen setzen frühzeitig ein, werden kontinuierlich durchgeführt und umfassen (a) Konzepte, (b) Umsetzung und (c) Wirksamkeit.
----------------------	--

Quelle: Eigene Darstellung.

## 4 Empirische Untersuchung zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

Nachdem in Kapitel 3 ein hypothetisches Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche entwickelt wurde, werden – darauf aufbauend – im vorliegenden Kapitel Fallstudien hierzu durchgeführt. Ziel dieser Fallstudien ist, die wesentlichen Einflussfaktoren eines solchen Reputationsmanagements zu konkretisieren und die Gründe für dessen spezifische Ausgestaltung in einem Unternehmen offen zu decken. Als Resultat aus dieser Vorgehensweise können die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen entweder bestärkt oder modifiziert werden.<sup>606</sup> Die Darstellung der Fallstudien erfolgt nach den theoretischen Vorüberlegungen (Kapitel 4.1) entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder (Kapitel 4.2). Abschließend wird ein Zwischenfazit gezogen (Kapitel 4.3).

### 4.1 Theoretische Vorüberlegungen

Im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen gilt es, die methodische Herangehensweise für die Untersuchung des Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche zu explizieren (Kapitel 4.1.1). Im Anschluss daran erfolgt die Auswahl der zu untersuchenden Fälle (Kapitel 4.1.2). Die darauf folgenden Punkte gehen auf die Datenerhebung (Kapitel 4.1.3), -aufbereitung (Kapitel 4.1.4) und -auswertung (Kapitel 4.1.5) sowie die Präsentation der Ergebnisse ein (Kapitel 4.1.6).

#### 4.1.1 Auswahl der Untersuchungsstrategie

Fallstudien können nach Yin (2002) in Form von Einzel- oder Mehrfachfallstudien durchgeführt werden.<sup>607</sup> Mehrfachfallstudien (multiple-case designs) eröffnen dabei die Möglichkeit, das Reputationsmanagement in verschiedenen Unternehmen der Immobilienbranche zu vergleichen. Treten Ähnlichkeiten hinsichtlich der Reputationsgestaltung auf, stärkt dies die Bedeutung einer bestimmten Beobachtung. Variationen können hingegen genutzt werden, um Ursachen für spezifische Ausprägungen des Reputationsmanagements zu ermitteln. Einzelfallstudien (single-case designs) bieten diese Möglichkeit vergleichsweise nicht, weil hier nur ein Unternehmen hinsichtlich seiner Reputationsgestaltung analysiert wird. Wirkungsmechanismen sind in diesem Fall nur durch den Vergleich von Praxis und Theorie oder durch Gedankenexperimente zu erkennen. Damit bleibt die Aussagekraft einer Einzelfallstudie hinter der einer Mehrfachfallstudie zurück:<sup>608</sup> „*The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust.*“<sup>609</sup> Die

---

<sup>606</sup> Vgl. ebenda, S. 24.

<sup>607</sup> Vgl. Yin (2002), S. 39.

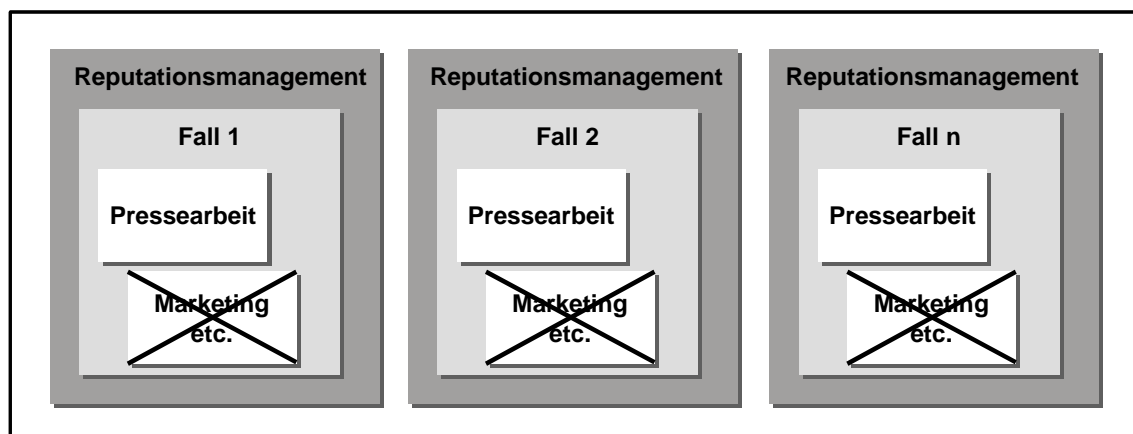
<sup>608</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 91f.

<sup>609</sup> Yin (2002), S. 46.

Durchführung einer Mehrfachfallstudie wird von daher für die vorliegende Arbeit als sinnvoll betrachtet.<sup>610</sup>

Eine Mehrfachfallstudie kann nach Yin (2002) in Form einer eingebetteten (embedded) oder ganzheitlichen (holistic) Fallstudie erfolgen. Bezogen auf das Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche würde im Fall einer ganzheitlichen Mehrfachfallstudie untersucht, wie die Unternehmen ihre Reputation allgemein gestalten, ohne sich dabei auf einzelne Impulse zu fokussieren. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich jedoch – wie bereits begründet<sup>611</sup> – insbesondere auf den Impuls „Pressearbeit“ zur Gestaltung der Reputation. Es handelt sich damit um ein **eingebettetes Mehrfachfallstudiendesign** (embedded multiple-case design), wie es in Abb. 21 dargestellt wird. An dieser Stelle sei aber auf das Risiko hingewiesen, dass sich die Untersuchung aufgrund ihrer Komplexität in den Details des Reputationsmanagements verlieren kann.<sup>612</sup> Es wird daher darauf zu achten sein, die einzelnen Fälle bei aller Komplexität als Ganzes zu betrachten.

**Abbildung 21:** Eingebettete Mehrfachfallstudie



In Anlehnung an: Yin (2002), S. 40.

#### 4.1.2 Fallauswahl und Vorstellung der Unternehmen

Grundsätzlich können alle Unternehmen der Immobilienbranche hinsichtlich ihrer Reputationsgestaltung durch Pressearbeit analysiert werden. Um die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen systematisch durchzuführen, orientiert sich die vorliegende Arbeit am Konzept der **Replikation**.<sup>613</sup> Danach werden einerseits solche Fälle ausgewählt, deren Analyse aus vorhersagbaren Gründen zu unterschiedlichen Ergebnissen führt (theoretische Replikation). Denn nur wenn die zentralen Einflussvariablen variieren, kann ihre Wirkung auf die Ausge-

<sup>610</sup> Auch Perry (1998) empfiehlt die Durchführung von Mehrfachfallstudien für postgraduale Forschungsarbeiten, weil sie dem Forscher ermöglichen, eine inhaltsstarke Theorie zu entwickeln. Vgl. Perry (1998), S. 792.

<sup>611</sup> Vgl. Kapitel 3.2, S. 44.

<sup>612</sup> Vgl. Yin (2002), S. 42-45, 52f.

<sup>613</sup> Vgl. ebenda, S. 47-51. Für die Auswahl der zu untersuchenden Fälle gibt es in der Literatur keine eindeutigen Regeln. Patton (1990) stellt bspw. 15 Strategien des „purposeful sampling“ vor. Vgl. Patton (1990), S. 169-186.



gestaltung des Reputationsmanagements erklärt werden. Andererseits müssen dieselben Fälle aber auch zu ähnlichen Ergebnissen führen (buchstäbliche Replikation). Denn wenn alle Einflussfaktoren variieren, sind kausale Erklärungen nahezu unmöglich.<sup>614</sup>

Im Hinblick auf die **theoretische Replikation** (theoretical replication) geht die Arbeit davon aus, dass sich die Unternehmen der Immobilienbranche in ihrem Leistungsangebot deutlich unterscheiden. Aufgrund dieses unterschiedlichen Angebots sind die Unternehmen in ihrer Identität und damit auch in den Signalen verschieden, die sie an ihre Umwelt senden und welche die Grundlage für den Aufbau einer vorteilhaften Reputation darstellen.<sup>615</sup> Zudem sind die Unternehmen aufgrund ihres unterschiedlichen Leistungsangebots mit verschiedenen Anspruchsgruppen konfrontiert, die jeweils spezielle Erwartungen an die Unternehmen richten.<sup>616</sup> Es kann daher angenommen werden, dass sich Unternehmen aus verschiedenen Teilgruppen der Immobilienbranche in der Gestaltung ihrer Reputation deutlich voneinander unterscheiden. Die Teilgruppen der Immobilienbranche können – wie bereits erklärt<sup>617</sup> – in Immobilieninvestoren, -finanzierer, -projektentwickler, -dienstleister und Bauunternehmen unterschieden werden. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich dabei ausschließlich auf die Gruppen der Immobilienfinanzierer, -investoren und Projektentwickler. Die Gruppe der Immobiliendienstleister wird nicht näher beleuchtet, weil sie eine in sich sehr heterogene Gruppe darstellt.<sup>618</sup> Es gibt daher kein Unternehmen, das stellvertretend hinsichtlich der Gestaltung seiner Reputation untersucht werden könnte. Die Gruppe der Bauunternehmen ist zunächst in die Bauwirtschaft einzuordnen. Deren Zuordnung zur Immobilienwirtschaft wird wiederum in der Literatur unterschiedlich diskutiert.<sup>619</sup> Die vorliegende Arbeit bezieht die Bauwirtschaft nicht in die Untersuchungen ein, weil sie nach amtlichen Statistiken dem produzierenden Gewerbe zugeordnet ist und daher durchaus auch separat behandelt und im hier vorliegenden Fall auch ausgegrenzt werden kann.<sup>620</sup>

In Bezug auf die **buchstäbliche Replikation** (literal replication) werden – wie in der Zielsetzung dieser Arbeit formuliert<sup>621</sup> – nur Unternehmen der deutschen Immobilienbranche näher betrachtet. Ursächlich hierfür sind kulturelle Einflüsse auf die Immobilienbranchen verschiedener Länder, die in Folge eine andere Reputationsgestaltung in den Unternehmen nach sich ziehen. Darüber hinaus werden nur solche Unternehmen als Immobilienunternehmen betrachtet, die immobilisenspezifische Leistungen für externe Kunden erbringen (Property Companies). Unternehmen, bei denen immobilisenspezifische Leistungen intern gerichtete Sekundär-

---

<sup>614</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 95.

<sup>615</sup> Vgl. zum Thema „Corporate Identity“ Kapitel 2.2.1, S. 14f.

<sup>616</sup> Vgl. zur Spezifität von Anspruchsgruppen Kapitel 3.3.1.2, S. 50.

<sup>617</sup> Vgl. Kapitel 3.3.1.1, S. 45.

<sup>618</sup> Die Gruppe der Immobiliendienstleister reicht von Notaren und Rechtsanwälten, über Immobilienmakler, -berater und -bewerter bis hin zu Stadtplanern, Architekten und Bauingenieuren. Vgl. dazu auch Kapitel 3.3.1.1, S. 46.

<sup>619</sup> Vgl. Gondring (2004), S. 53; Kühne-Büning (2005), S. 99.

<sup>620</sup> Vgl. Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005), S. 24. Auch Schulte/Sturm/Wiffler (2008) weisen darauf hin, dass die Bauwirtschaft als Teil der Immobilienwirtschaft betrachtet werden kann, aber nicht muss. Vgl. Schulte/ Sturm/ Wiffler (2008), S. 21.

<sup>621</sup> Vgl. Kapitel 1.2, S. 4.

leistungen darstellen (Non-property Companies), finden keine Beachtung, weil sie anders als „Property Companies“ nicht auf eine vorteilhafte Reputation in der Öffentlichkeit angewiesen sind.<sup>622</sup>

Aus den drei ausgewählten Branchenteilgruppen werden nun solche Unternehmen ausgesucht, von denen angenommen werden kann, dass sie ihre Teilgruppe gut repräsentieren. Daneben sollten die Unternehmen deutliche Aktivitäten hinsichtlich eines Reputationsmanagements durch Pressearbeit erkennen lassen, weil nur so alle relevanten Variablen erfasst werden können. So argumentiert auch Patton (1990): „*The underlying principle [...] is the selection of information rich cases.*“<sup>623</sup> Die Zahl der untersuchten Fälle kann daher auf ein Unternehmen pro Branchenteilgruppe begrenzt werden. Zudem ist der Aufwand für die Erhebung und Auswertung von Daten einer größeren Fallanzahl allein aus forschungspraktischen Gründen zu beschränken.<sup>624</sup>

Unter den oben genannten Voraussetzungen wurden im Rahmen eines **Experteninterviews** folgende Unternehmen als geeignet benannt:<sup>625</sup>

- Die **Eurohypo AG** mit Hauptsitz in Eschborn ist die führende **Spezialbank für Immobilien- und Staatsfinanzierung**. Mit rund 2.000 Mitarbeitern, Neuzusagen für gewerbliche Immobilienfinanzierungen von rund 37 Mrd. Euro und einer Bilanzsumme von rund 214 Milliarden Euro Ende des Jahres 2007 ist die Eurohypo in Deutschland die zehntgrößte Bank und das fünftgrößte private Finanzinstitut. Am Kapitalmarkt zählt das Unternehmen zu den bedeutendsten Anleiheemittenten. Obwohl die Eurohypo eine eher junge Bank ist, blickt sie auf eine relativ lange Tradition zurück: So entstand das Institut im Jahr 2002 aus den Hypothekenbanktöchtern der drei großen deutschen Privatbanken, Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank.<sup>626</sup> Seit März 2006 ist die Eurohypo Tochterunternehmen der Commerzbank Gruppe.<sup>627</sup>

---

<sup>622</sup> Es sei darauf verwiesen, dass eine trennscharfe Auseinanderhaltung von Property und Non-property Companies nicht immer möglich ist. So lassen bspw. Großunternehmen teilweise ihre Immobilien durch Tochterunternehmen verwalten. Damit handelt es sich bei dem Tochterunternehmen um eine Property Company. Aus Konzernsicht liegt jedoch eine Non-property Company vor, da das Tochterunternehmen seine Leistungen überwiegend an den Mutterkonzern abgibt und sich durch die Reorganisation nichts an der Ausrichtung des Konzerns ändert. Vgl. Bone-Winkel/ Schulte/ Focke (2008), S. 13.

<sup>623</sup> Patton (1990), S. 181.

<sup>624</sup> Gläser/ Laudel (2004), S. 98. Über die notwendige Anzahl der zu untersuchenden Fälle finden sich in der Literatur keine präzisen Angaben. Vgl. Perry (1998), S. 793. Eisenhardt (1989) empfiehlt das Hinzufügen von Fällen bis zum Erreichen einer „theoretischen Sättigungsgrenze“. Ab diesem Punkt sind die Erkenntnisfortschritte des Forschers minimal, da die beobachteten Phänomene bereits zu einem früheren Zeitpunkt offensichtlich wurden. Dieser Vorgehensweise stehen jedoch zeitliche und budgetäre Beschränkungen des Forschers gegenüber. Es ist daher üblich, die Anzahl der untersuchten Fälle ex ante festzulegen. Vgl. Eisenhardt (1989), S. 537.

<sup>625</sup> Es ist nicht notwendig die Fälle nach dem Zufallsprinzip auszuwählen. So konstatiert Eisenhardt (1989): „Random selection of cases is neither necessary, not even preferable.“ Eisenhardt (1989), S. 537.

<sup>626</sup> Hierbei handelt es sich um die Eurohypo „alt“, die Rheinhyp und die Deutsche Hyp. Die Geschichte der ältesten Vorgängerinstitute, der Deutschen Hypothekenbank und der Frankfurter Hypothekenbank, geht bis ins Jahr 1862 zurück.

<sup>627</sup> Vgl. Eurohypo (2008), o.S.

- Die **IVG Immobilien AG** entstand durch die vollständige Privatisierung der bundeseigenen „Industrieverwaltungsgesellschaft“ im Jahr 1993. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Bonn zählt heute zu den großen börsennotierten Immobiliengesellschaften in Europa. Mit seinen knapp 700 Mitarbeitern zum Jahresende 2007 ist es als **Investmenthaus** für Immobilienanlagen positioniert. Die IVG konzentriert dabei auf Büroimmobilien in ausgewählten deutschen und europäischen Metropolen sowie auf Kavernen<sup>628</sup>. Das Unternehmen führt teilweise auch Projektentwicklungen durch, die es dann in den eigenen Bestand übernimmt.<sup>629</sup> Zum Jahresende 2007 verwaltete das Unternehmen ein Immobilienvermögen von rund 20 Mrd. Euro.<sup>630</sup>
- Die **ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG**<sup>631</sup> mit Hauptsitz in Hamburg wurde 1965 von Versandhauspionier Prof. Werner Otto gegründet und befindet sich seitdem im Besitz der Familie Otto. Der **Projektentwickler** hat sich zum europäischen Marktführer auf dem Gebiet innerstädtischer Shopping Center entwickelt. Neben Einkaufszentren entwickelt, realisiert und managt das Unternehmen aber auch gewerbliche Großimmobilien wie Büro-, Industrie- und Verkehrsimmobilien (u.a. Bahnhöfe) und tritt dabei auch selbst als Investor auf.<sup>632</sup> Insgesamt haben die rund 3.000 Mitarbeiter bisher ein Projektvolumen von rund 10 Mrd. Euro realisiert.<sup>633</sup>

#### 4.1.3 Beschreibung der Datenerhebung

Bei der Beobachtung des strategischen Reputationsmanagements in den ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche können zwei Methoden unterschieden werden: Zum einen gibt es die Beobachtung im engeren Sinne, bei der der Forscher das „Untersuchungsobjekt“ in seiner natürlichen Umgebung belässt und Daten darüber festhält (z.B. teilnehmende Beobachtung). Zum anderen gibt es die Befragung von Personen, die am Prozess der Reputationsgestaltung beteiligt sind (Interview).<sup>634</sup> Wesentlich für die Methodenwahl in der vorliegenden Arbeit ist die Tatsache, dass Interviews intersubjektiv nachvollzogen und beliebig reproduziert werden können.<sup>635</sup> Zudem sind im Rahmen der Fallstudien auch solche Prozesse der Reputationsgestaltung von Interesse, die in der Vergangenheit der Unternehmen liegen und da-

<sup>628</sup> Hierbei handelt es sich um unterirdische Rohstofflagerstätten z.B. für Öl und Erdgas.

<sup>629</sup> Als Beispiel sei das AIRRAIL Center genannt, das die IVG am Frankfurter Flughafen errichtet. In diesem Sinne kann die IVG als sekundärer Investor-Developer bezeichnet werden.

<sup>630</sup> Vgl. IVG (2008), o.S.

<sup>631</sup> Die drei Großbuchstaben „ECE“ standen früher für „Einkaufs-Center-Entwicklung“. Weil sich die ECE aber nicht nur um Einkaufs-Center kümmerte, sondern vermehrt auch um andere Immobilien wie Bürohäuser oder Warenverteilzentren, wurde der Name 1979 in „ECE Projektmanagement“ geändert.

<sup>632</sup> So hält die ECE aktuell insgesamt 97 Shopping-Center im Bestand (Stand: Juli 2008). Weitere 27 Shopping-Center sind im Bau oder in der Planung. Über 10.000 Mieter sind in den Shopping-Centern der ECE untergebracht. In diesem Sinne kann die ECE als primärer Investor-Developer bezeichnet werden.

<sup>633</sup> Vgl. ECE (2008a), o.S.; ECE (2008b), S. 4f.

<sup>634</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 37.

<sup>635</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 329.

mit einer direkten Beobachtung nicht zugänglich sind.<sup>636</sup> In der vorliegenden Arbeit wird daher dem **Interview** als Form der Datenerhebung der Vorzug gegeben.<sup>637</sup> Um einzelne Zusammenhänge zu erläutern, kann zusätzliches Informationsmaterial herangezogen werden.<sup>638</sup>

Im Rahmen der zu führenden Interviews sind die Handlungen und Beobachtungen sowie das Wissen der Interviewpartner zur Gestaltung der Reputation durch Pressearbeit in ihren jeweiligen Unternehmen von Interesse. Weil in „großen“ Unternehmen dieses Wissen wahrscheinlich über verschiedene Mitarbeiter verteilt ist<sup>639</sup>, sind folglich mehrere Personen pro Unternehmen zu interviewen. Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang sogenannte Schlüsselpersonen, die das Reputationsmanagement im Unternehmen vorwärts treiben und über ein detailliertes Wissen hierzu verfügen. Damit kann durch die Befragung dieser Personen eine detaillierte Beschreibung des Reputationsmanagements in den ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche erzielt werden.<sup>640</sup> Als solche Schlüsselpersonen wurden in der Arbeit bereits die **Unternehmensleitung** (Machtpromotor), der **Reputationsmanager** (Prozesspromotor), der **Pressesprecher** (Fachpromotor) und die **Personalleitung** identifiziert.<sup>641</sup>

Obwohl im theoretischen Teil dieser Arbeit die Aufgabenbereiche und Kompetenzen der am Reputationsmanagement beteiligten Personen beschrieben wurden,<sup>642</sup> kann vor der Durchführung der Interviews nicht sicher festgestellt werden, welches Wissen die oben genannten Experten tatsächlich haben oder wie das Wissen im Einzelfall auf die Akteure verteilt ist. Standardisierte<sup>643</sup> oder halbstandardisierte Interviewtechniken<sup>644</sup> scheiden daher zur Datenerhebung aus. Innerhalb der nicht standardisierten Vorgehensweisen<sup>645</sup> ist insbesondere das **Leitfadeninterview**<sup>646</sup> von Bedeutung. Hier wird eine Frageliste entwickelt, die durch die Interviewpartner beantwortet werden muss. Damit kann sicher gestellt werden, dass der Forscher Informationen zu allen als wichtig erachteten Themenfeldern erhält.<sup>647</sup> Gleichzeitig ist aber

---

<sup>636</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 100f.

<sup>637</sup> Die teilnehmende Beobachtung gilt zwar als die typische qualitative Erhebungsmethode, das Interview gewinnt aber zunehmend an Bedeutung. Vgl. Lamnek (2005), S. 329. So kommt auch Yin (2002) zu dem Ergebnis: „One of the most important sources of case study information is the interview.” Yin (2002), S. 89.

<sup>638</sup> Vgl. Mayring (2007), S. 77. Zusätzliches Informationsmaterial in der hier vorliegenden Arbeit: Organigramme der Eurohypo, IVG und ECE; Stellenbeschreibung des Pressesprechers der Eurohypo und IVG und Geschäftsbericht der IVG aus dem Jahr 2006.

<sup>639</sup> Vgl. Amann (1992), S. 78f.

<sup>640</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 315.

<sup>641</sup><sup>641</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.1, S. 77-78.

<sup>642</sup> Vgl. Kapitel 3.4.3.1, S. 76-81.

<sup>643</sup> In standardisierten Interviews werden sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten exakt vorgegeben, d.h. der Interviewpartner kann seine Antworten nicht selbst formulieren, sondern wählt diese aus mehreren vorgegebenen Antwortmöglichkeiten aus. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 39.

<sup>644</sup> In halbstandardisierten Interviews wird das Interview durch einen Fragebogen standardisiert, d.h. der Interviewer kann weder in der Formulierung noch der Reihenfolge der Fragen vom Leitfaden abweichen. Der Interviewpartner hat aber die Möglichkeit, seine Antworten selber zu formulieren. Vgl. ebenda, S. 39.

<sup>645</sup> In nicht standardisierten Interviews sind weder die Fragen noch die Antworten verbindlich vorgegeben. Vgl. ebenda, S. 39.

<sup>646</sup> Im Rahmen nicht standardisierter Interviews sind grundsätzlich auch freie Interviews durchführbar. Sie bieten allerdings gegenüber Leitfadeninterviews keine Vorteile, weil nicht sichergestellt werden kann, dass alle interessierenden Themen im Interview abgedeckt werden. Vgl. ebenda, S. 112.

<sup>647</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

weder die Formulierung noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich und dem Forscher bleibt es freigestellt Nachfragen zu stellen, sodass er flexibel auf seine Interviewpartner reagieren kann.<sup>648</sup>

Die Fragelisten zur Gestaltung der Reputation durch Pressearbeit orientieren sich an dem in Kapitel 3 entwickelten hypothetischen Modell zur Reputationsgestaltung, indem die dort formulierten Hypothesen in **Fragen** übergeleitet werden. Damit übersetzen die Interviewfragen letztlich die Forschungsfragen<sup>649</sup> dieser Arbeit in Fragen an die Praxis und definieren folglich das Wissen, das beschafft werden muss, um die Forschungsfragen der Arbeit zu beantworten.<sup>650</sup> Wie weiter vorne beschrieben<sup>651</sup>, können die Interviewfragen zur Reputationsgestaltung nicht von einer Person alleine beantwortet werden, sondern müssen den vier genannten Personengruppen (Unternehmensleitung, Reputationsmanager, Pressesprecher, Personalleitung) zugeordnet werden. Es wurden daher vier separate Interviewleitfäden geschaffen. Diese Leitfäden wurden an Akteuren der Immobilienbranche getestet, um eventuelle Verständnisprobleme auszuräumen.<sup>652</sup> Dabei hat sich gezeigt, dass den Interviews eine einleitende Erklärung zur „Unternehmensreputation“ vorangestellt werden muss, weil den Probanden nur der Begriff „Image“ geläufig war.<sup>653</sup>

Innerhalb der vier Expertengruppen erfolgte die Bestimmung der konkreten Interviewpartner durch die Unternehmen, in denen das Reputationsmanagement durch Pressearbeit untersucht werden soll (vgl. Tab. 12). Dabei wurde deutlich, dass nur in der Eurohypo ein Reputationsmanager vorhanden ist. In der IVG und der ECE wurde dessen Funktion von der Leitung der Kommunikationsabteilung übernommen (Leiter/in UK). Die Funktion des Pressesprechers wurde in der Eurohypo stellvertretend durch die Leitung der Kommunikationsabteilung übernommen. In der IVG lag zur Zeit der Interviews die Funktion des Pressesprechers bei der Leitung der Kommunikationsabteilung (Personalunion).

Den von den Unternehmen genannten Personen wurde der Interviewleitfaden vor den Gesprächen zugesendet, um möglichst vielfältige Informationen zur Reputationsgestaltung zu erhalten. Die Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Unternehmen im Zeitraum von Dezember 2007 bis Februar 2008 statt und nahmen jeweils rund 90 Minuten in Anspruch. Die Gespräche wurden in Form persönlicher Einzelgespräche<sup>654</sup> geführt und mit Einverständnis der Interviewpartner digital<sup>655</sup> aufgezeichnet.

<sup>648</sup> Vgl. ebenda, S. 39f.

<sup>649</sup> Vgl. zu den beiden Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit Kapitel 1.2, S. 4.

<sup>650</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 88f.

<sup>651</sup> Vgl. vorliegendes Kapitel, S. 113.

<sup>652</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 104f.

<sup>653</sup> Auch Rolke (2004) kommt zu dem Ergebnis, dass im Alltag oft nicht trennscharf zwischen den Begriffen „Reputation“ und „Image“ unterschieden wird. Vgl. Rolke (2004), S. 47f.

<sup>654</sup> Eine Ausnahme stellt das Interview mit dem Pressesprecher in der Eurohypo dar, bei dem auch der Reputationsmanager anwesend war.

<sup>655</sup> Bei handschriftlichen Protokollen besteht das Risiko zu großer Informationsverluste und -veränderungen. Es sei aber auf das Risiko hingewiesen, dass bei einer Tonbandaufzeichnung der Interviewte u.U. Informationen zurückhält oder die Tendenz zeigt, sozial erwünscht zu antworten. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 151-153.

**Tabelle 12:** Interviewpartner

Vorgesehene (und so auch zitierte) Interviewpartner	Tatsächliche Interviewpartner		
	<b>Eurohypo</b>	<b>IVG</b>	<b>ECE</b>
Unternehmensleitung (UL)	UL	UL	UL
Reputationsmanager (RM)	RM	Leiterin UK	Leiter UK
Pressesprecher (PR)	Leiter UK	PR (=Leiterin UK)	PR
Personalleitung (HRM)	HRM	HRM	HRM

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.1.4 Form der Datenaufbereitung

Bevor die im Rahmen der Interviews erhaltenen Informationen systematisch weiterverarbeitet werden können, muss das gewonnene Datenmaterial aufbereitet werden, d.h. die digital fixierten Interviews müssen weiterverarbeitet werden.<sup>656</sup> Zu diesem Zweck wurde eine **möglichst vollständige Transkription** der aufgezeichneten Interviews vorgenommen, um deren Inhalte weitgehend zu erfassen.<sup>657</sup> Die transkribierten Interviews wurden im Anschluss von den Interviewpartnern zur Weiterverwertung freigezeichnet.

Auf Basis der freigegebenen Interviews entstanden **zusammenfassende Protokolle**.<sup>658</sup> Ziel dieser Protokolle ist es, die zuvor gewonnene Materialfülle durch die Zusammenfassung und Verallgemeinerung von Inhalten<sup>659</sup> auf ein handhabbares Maß zu reduzieren und damit für die Datenauswertung zugänglich zu machen.<sup>660</sup>

#### 4.1.5 Strategie für die Datenauswertung

Das durch das zusammenfassende Protokoll gewonnene Datenmaterial kann anhand verschiedener Methoden ausgewertet werden, wobei im Rahmen von Experteninterviews – wie sie in der vorliegenden Arbeit geführt wurden – nur die Methoden der Kodierung und der qualitati-

<sup>656</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 85.

<sup>657</sup> Es gibt keine allgemein akzeptierten Regeln zur Transkription von Interviewprotokollen. Die verwendeten Regeln müssen daher dokumentiert und konsistent angewendet werden. Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 188f. In der vorliegenden Arbeit wurden nicht verbale Äußerungen wie Lachen, Pausen, etc. nicht transkribiert, weil es hier nicht relevant ist, wie etwas gesagt wurde. Zudem wurde in Standardorthographie verschriftet und keine literarische Umschrift verwendet (z.B. „hast du“ statt „haste“).

<sup>658</sup> Vgl. zur Methodik des zusammenfassenden Protokolls Mayring (2002), S. 94-97.

<sup>659</sup> Gleichlautende Antworten wurden weggelassen und inhaltlich zusammenhängende Aussagen stichwortartig gebündelt. Zentrale Aussagen der Interviewpartner wurden in Form wörtlicher Zitate beibehalten. Eine Ausnahme stellen die in der IVG geführten Interviews dar, die nur zur inhaltlichen Weiterverwertung freigezeichnet wurden.

<sup>660</sup> Eine solche Reduktion ist zulässig, insoweit der Forscher an der inhaltlich-thematischen Seite des gewonnenen Datenmaterials interessiert ist und weniger daran, wie die Interviewpartner etwas gesagt haben. Vgl. Mayring (2002), S. 95.

ven Inhaltsanalyse in Betracht kommen: Bei der Kodierung werden solche Textstellen mit einem Kode<sup>661</sup> versehen, die relevante Informationen für die Untersuchung enthalten. Damit entsteht ein System von Codes, welche die inhaltliche Struktur des Textes widerspiegeln. Indem der Forscher alle Textstellen mit einem bestimmten Kode vergleicht, kann er die Interviewprotokolle interpretieren. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt die Analyse, indem die Texte mit einem Analyseraster auf relevante Informationen hin durchsucht werden. Dieses Raster bzw. Kategoriensystem<sup>662</sup> wird auf Basis theoretischer Vorüberlegungen entwickelt, d.h. bevor der Forscher den Text analysiert hat. Die mittels des Analyserasters gefundenen Informationen werden den Texten entnommen und anschließend den Kategorien des Analyserasters zugeordnet.<sup>663</sup> Durch diese Vorgehensweise kann sichergestellt werden, dass die in Kapitel 3 durchgeführten theoretischen Überlegungen die Auswertung der Fallstudien anleiten und es damit möglich ist, die Untersuchungsfragen der vorliegenden Arbeit zu beantworten.<sup>664</sup> So konstatiert auch Yin (2002) zur Auswertung von Datenmaterial: „*The first and most preferred strategy is to follow the theoretical propositions that led to your case study.*“<sup>665</sup> Damit wird die **qualitative Inhaltsanalyse** als geeignet angesehen, die Interviewprotokolle auszuwerten.<sup>666</sup>

Die qualitative Inhaltsanalyse verläuft in Anlehnung an Gläser/Laudel (2004) in den drei Schritten Extraktion, Aufbereitung und Auswertung. Bei der **Extraktion** werden die Interviewtexte – wie oben beschrieben – mit einem Analyseraster auf relevante Informationen hin durchsucht. Die so gefundenen Informationen werden dann den Texten entnommen und den Kategorien des Analyserasters zugeordnet. Damit entsteht für jedes Unternehmen separat eine Beschreibung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit entlang des Kategoriensystems. Es sei dabei darauf hingewiesen, dass es dem Forscher nur durch die Interpretation der Interviewprotokolle möglich ist festzustellen, ob die Texte relevante Informationen enthalten. Gleichmaßen beruht auch die Zuordnung der Informationen zu einer Kategorie und ihre

<sup>661</sup> Hierbei handelt es sich bspw. um ein Stichwort oder eine Ziffernfolge.

<sup>662</sup> Das Analyseraster ist trotz seiner theoretischen Anlehnung prinzipiell offen: Tauchen im Verlauf der Auswertung der Interviewprotokolle Informationen auf, die relevant sind, aber nicht durch die bestehenden Kategorien abgedeckt werden, können neue Kategorien hinzugefügt oder bestehende Kategorien verändert werden. Mayring (2002) spricht in diesem Zusammenhang von der induktiven Kategorienbildung. Vgl. Mayring (2002), S. 115; Mayring (2007), S. 74-76.

<sup>663</sup> An dieser Stelle setzt zugleich die Kritik an der qualitativen Inhaltsanalyse an: So weist Lamnek (2005) darauf hin, dass das inhaltsanalytische Verfahren nur bedingt den Merkmalen der qualitativen Sozialforschung entspricht, weil es Sachverhalte nicht in ihrer spezifischen Ganzheit betrachtet, sondern durch analytische Kategorien skaliert. Es lässt sich zudem eine Orientierung der qualitativen Inhaltsanalyse an der quantitativen Form der Inhaltsanalyse feststellen, weil die Analyse des Datenmaterials – wie noch zu zeigen ist – reduktiv in Form von Tabellen erfolgt. Auch wenn dabei keine Quantifizierungen von Sachverhalten vorgenommen wird, ist im Ablauf und der Systematik der qualitativen Inhaltsanalyse erkennbar, dass sie den Methoden der quantitativen Forschung folgt. Vgl. Lamnek (2005), S. 528f.

<sup>664</sup> Die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse ist folglich, dass sie streng methodisch kontrolliert vorgeht und das Material schrittweise analysiert. Vgl. Mayring (2002), S. 114.

<sup>665</sup> Yin (2002), S. 111.

<sup>666</sup> Nach Mayring empfiehlt sich die qualitative Inhaltsanalyse vor allem bei einer theoriegeleiteten Inhaltsanalyse. Für eine explorativ-interpretative Erschließung des Materials eignet sie sich hingegen weniger. Vgl. Mayring (2002), S. 121.

verbale Beschreibung auf der Interpretationsleistung des Forschers. Das Ergebnis der Extraktion ist damit – trotz der zuvor aufgezeigten Regeln – subjektiv geprägt.<sup>667</sup>

In einem zweiten Schritt erfolgt die **Aufbereitung** der zuvor extrahierten Informationen, indem diese durch einen Vergleich der Inhalte der drei Einzelfälle weiter reduziert und gegenübergestellt werden. Zudem wird nach mehrheitlichen Ausprägungen und Einzelausprägungen der Reputationsgestaltung gesucht, um Typen von Unternehmen zu identifizieren, die ihre Reputation vergleichbar durch Pressearbeit gestalten. In diesem Sinne spricht Mayring (2007) auch von „Leitformeln“, die das Datenmaterial durchziehen und in sich einen Erklärungswert besitzen.<sup>668</sup>

Im dritten und letzten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt die **Auswertung** des zuvor aufbereiteten Datenmaterials. Ziel ist es dabei – entsprechend den Untersuchungsfragen der Arbeit – zu klären, wie die untersuchten Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation gestalten und welche Gründe zur spezifischen Ausgestaltung ihres Reputationsmanagements geführt haben. Dies zu ermöglichen, wurde das Kategoriensystem, das aus den Hypothesen zur Gestaltung des Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche abgeleitet wurde, pro Kategorie um die Felder „Umsetzung“ und „Konzept“ erweitert. Indem die Konzepte mit der konkreten Umsetzung in Verbindung gebracht werden, können folglich die Kausalmechanismen eines jeden Falles offengedeckt werden. Im Zuge der Darstellung der Kausalmechanismen wird auch eine vergleichende Analyse der drei untersuchten Fälle durchgeführt, d.h. es wird nach Faktoren gesucht, die entweder bei allen Unternehmen auftreten oder nur bei einem Unternehmen zu finden sind. Die Grenzen zwischen Einzelfall und vergleichender Auswertung sind damit fließend.

#### 4.1.6 Präsentationsform der Ergebnisse

Statistik-basierte Forschungsarbeiten präsentieren idealer Weise alle Daten, aus denen Schlussfolgerungen gezogen werden, damit der Leser die Möglichkeit hat, diese eigenständig nachzuvollziehen. Dieser Idealzustand ist jedoch bei einer qualitativen Untersuchung wegen der großen Textmenge nicht zu erreichen. Um diese Mengenproblematik zu lösen, schlägt die Literatur zwei Lösungsstrategien vor: Entweder werden die Daten in einer hochverdichteten Form präsentiert oder es werden nur ausgewählte Daten dargestellt. Die Präsentation hochverdichteter Daten birgt das Risiko, dass anstatt empirischer Daten nur noch abstrakte Schlussfolgerungen gezeigt werden, aus denen wiederum Schlussfolgerungen gezogen werden: Der Bezug zur Empirie geht damit verloren und die Darstellung der Daten ist schwer lesbar, weil die Schlussfolgerungen nicht mehr nachvollziehbar sind. Die Präsentation ausgewählter Daten steht hingegen vor dem Problem, dass eine lückenlose Darstellung nicht möglich ist und empirische Daten damit willkürlich ausgewählt und zusammenhanglos präsentiert

---

<sup>667</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 195. Bei der Datenauswertung hat die Verfasserin größtmögliche Sorgfalt walten lassen.

<sup>668</sup> Vgl. Mayring (2007), S. 22.

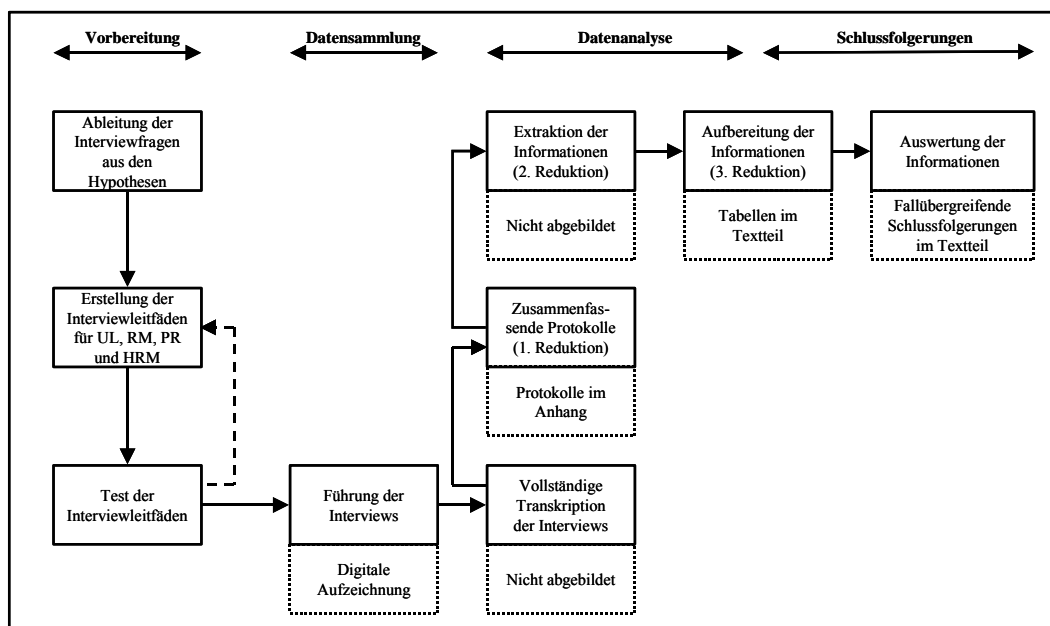


werden. Auch in diesem Fall kann der Leser die Schlussfolgerungen nur bedingt selber nachvollziehen.<sup>669</sup> Die vorliegende Arbeit strebt daher bei der Präsentation der Ergebnisse einen Kompromiss an. So ist bei der Untersuchung weniger Fälle eine Rekonstruktion des einzelnen Falls noch möglich und daher wünschenswert. Bereits hier fallen aber große Datenmengen an, die rein technisch nicht präsentiert werden können.<sup>670</sup> Für die Präsentation der Ergebnisse wird deshalb der folgende Weg gewählt:

- Auf die Darstellung der **vollständig transkribierten Interviews** wird verzichtet.
- Die Darstellung der **zusammenfassenden Interviewprotokolle** (1. Reduktion) erfolgt im Anhang.
- Auf die Darstellung der aus den Interviewprotokollen **extrahierten** Informationen (2. Reduktion) wird verzichtet. Der Bezug zur 1. Reduktionsstufe wird aber durch Quellenangaben (vorgesehener Interviewpartner + Fragenummer) aufrechterhalten.
- Die Darstellung der hochverdichtet **aufbereiteten** Informationen (3. Reduktion) erfolgt im Textteil der Arbeit. Der Bezug zur 2. Reduktionsstufe wird durch Quellenangaben (Unternehmensname) aufrechterhalten.
- Die Darstellung der **ausgewerteten** Informationen erfolgt in Form „fallübergreifender Schlussfolgerungen“ im Textteil der Arbeit jeweils am Ende eines Tabellenblocks.

Abbildung 22 skizziert zusammenfassend den Ablauf der Falluntersuchung.

**Abbildung 22:** Ablauf der Falluntersuchung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2007), S. 60; Yin (2002), S. 50.

<sup>669</sup> Gläser/ Laudel (2004), S. 264f.

<sup>670</sup> ebenda, S. 265.

## 4.2 Strategisches Reputationsmanagement in ausgewählten Unternehmen der Immobilienbranche

### 4.2.1 Arbeitsfeld „Initiierung“

**Hypothese In. 1:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Auslöser für Impulse zur Gestaltung ihrer Reputation erkennen. Auslöser können (a) ideelle Gründe, (b) strategische Überlegungen zur Generierung ökonomischer und gesellschaftlicher Erfolgspotenziale und (c) Reaktionen auf konkrete Anlässe im Unternehmen oder seiner Umwelt sein.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Unternehmensideale	Reputationsmanagement = Kernelement des Selbstverständnisses	Verantwortliche und auf Wertschaffung ausgerichtete Unternehmensführung	Gesellschaftliches Engagement = Wert „an sich“	Gesellschaftliches Engagement/ Reputationsmanagement = Wert „an sich“	Verantwortliche und auf Wertschaffung ausgerichtete Unternehmensführung
Umsetzung	Immer gleicher Stellenwert des Themas „Reputation“ trotz Marktzyklizität	Reputationsgestaltung als Reaktion auf externe Anforderungen und Unternehmensveränderungen	Vertrauensvolles Verhältnis zur Presse wichtig, gute Presse zweitrangig Auch anlasslose Formulierung von Reputationszielen	Reputationsgestaltung auch wenn Erfolg nicht direkt sichtbar	Reputationsgestaltung als Reaktion auf externe Anforderungen und Unternehmensveränderungen Reputationsgestaltung ohne konkreten Anlass

#### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 1a:

Bei der Eurohypo und der ECE ist die Gestaltung der Unternehmensreputation ideell im Unternehmen verankert. So formuliert die Eurohypo: „*Reputationsmanagement ist nicht mit Beliebigkeit verbunden, sondern Kernelement unseres Selbstverständnisses.*“<sup>671</sup> Vergleichbar damit äußert sich die ECE: „*Wir engagieren uns nicht, weil wir das für unseren Erfolg tun müssen. Es ist eine eigene Motivation.*“<sup>672</sup> Dies

<sup>671</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 10.

<sup>672</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der ECE, Frage 13.

führt in beiden Unternehmen dazu, dass sie ihre Reputation gestalten, auch wenn Erfolge nicht direkt sichtbar werden. Die ECE weist zudem darauf hin, dass die Initiierung neuer Maßnahmen zur Reputationsgestaltung auch ohne einen konkreten Anlass erfolgen kann. Vergleichbar damit dominiert in der IVG eine verantwortliche und auf Wertschaffung ausgerichtete Unternehmensführung. Damit stellt in diesem Unternehmen die Reputationsgestaltung tendenziell eine Reaktion auf Veränderungen im Unternehmen oder in seiner Umwelt dar.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Strategische Überlegungen	Reputation = zentraler, aber weicher Faktor des Unternehmenserfolgs Vorteilhafte Reputation + preisliche Wettbewerbsfähigkeit = Unternehmenserfolg	Direkter, aber nicht bestimmbarer Zusammenhang zwischen Reputation und Erfolg Vorteilhafte Reputation + Wettbewerbsfähigkeit = Unternehmenserfolg	Sehr großer, aber nicht bestimmbarer Beitrag der Reputation zum Unternehmenserfolg Vorteilhafte Reputation + weitere Faktoren = Unternehmenserfolg	Sehr hohe, aber nicht quantifizierbare Bedeutung der Reputation für den Unternehmenserfolg Vorteilhafte Reputation + weitere Faktoren (v.a. Wettbewerbsfähigkeit) = Unternehmenserfolg	–
Umsetzung	Leistung von Kulanzzahlungen falls Reputationschaden größer als wirtschaftlicher Schaden der zu unrecht geleisteten Zahlung	Forderung an die Fachbereiche: Geschäfte müssen Anspruch der IVG an Reputation genügen Intervention des Vorstands, falls Geschäfte nicht dem strategischen Gesamtbild entsprechen	Interventionsmöglichkeiten der Abteilung UK bei fachlichen Lösungen mit Risiken für die Außendarstellung → gemeinsames Erarbeiten von Alternativen	Abwägen wirtschaftlicher und fachlicher Lösungen mit deren Konsequenzen für die Unternehmensreputation	–
Konzept	Erfolgsdefinition: - Stakeholderansatz (Bedeutung Eigenkapitalverzinsung: Primus inter pares)	Erfolgsdefinition: - Eigenkapitalverzinsung + Entwicklung zukunftsfähiger Produkte	Erfolgsdefinition: - Gewinn, Mitarbeiterzufriedenheit, Projekte mit höchstem Bekanntheitsgrad	–	Erfolgsdefinition: - Primär ökonomisch + gesellschaftlich - Vor allem ökonomisch - Ökonomisch + gesellschaftlich

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 1b:

Für alle drei untersuchten Unternehmen hat eine positive Unternehmensreputation eine sehr hohe, wenn auch nicht quantifizierbare Bedeutung für den Unternehmenserfolg. So formuliert bspw. die ECE: „*Unsere Reputation stellt ein Asset dar.*“<sup>673</sup>

Die Unternehmen äußern, dass der Unternehmenserfolg nicht allein auf eine positive Reputation zurück geführt werden kann. Sie gehen vielmehr davon aus, dass eine positive Reputation im Verbund mit anderen Faktoren zum Erfolg führt. Die Eurohypo und die IVG nennen in diesem Zusammenhang insbesondere die (preisliche) Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Ursächlich hierfür ist, dass beide Unternehmen die ökonomische Seite des Unternehmenserfolgs betonen, auch wenn die Eurohypo ihren Erfolg grundsätzlich über das Stakeholder Konzept definiert. Im Vergleich dazu, lässt die ECE die Faktoren offen, die verbunden mit einer positiven Reputation zum Unternehmenserfolg beitragen. Gleichzeitig definiert dieses Unternehmen seinen Erfolg sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich. Dementsprechend dient hier eine vorteilhafte Reputation nicht nur der Sicherung des ökonomischen Erfolgs, sondern auch der Generierung gesellschaftlicher Erfolgspotenziale.

Aufgrund der hohen Bedeutung einer positiven Unternehmensreputation, beurteilen die drei untersuchten Unternehmen ihre wirtschaftlichen und fachlichen Lösungen hinsichtlich ihrer Konsequenzen für die Außendarstellung ihrer Unternehmen. In diesem Sinne leistet die Eurohypo bspw. Kulanzzahlungen, wenn ein Reputationsschaden größer ist als der wirtschaftliche Schaden einer zu unrecht geleisteten Zahlung, denn „*man muss manchmal – um des großen Ganzen willens – den unteren Weg gehen, auch wenn es schwer fällt.*“<sup>674</sup> Bei der ECE kann die Kommunikationsabteilung hierarchieübergreifend bei fachlichen Lösungen intervenieren, die zu Problemen in der Außendarstellung führen. Diese Interventionsmöglichkeit ist bei der IVG auf den Vorstand beschränkt.

---

<sup>673</sup> Interview mit dem HRM der ECE, Frage 39.

<sup>674</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 33.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Auslöser	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensveränderungen (u.a. Veränderungen im Gesellschafter- und Zielkundenkreis sowie im regionalen Fokus, Dealorientierung, geplanter Börsengang)</li> <li>- Anforderungen von Kunden (z.B. Warmherzigkeit, Professionalität)</li> <li>- Gesellschaftliche Anforderungen (z.B. Diskussion des Themas „Ökologie“)</li> <li>- Innerbetriebliche Notwendigkeiten (u.a. Kompetenzbarrieren nach Unternehmensneugründung in 2002)</li> <li>- Diskussion über Erfassung von Reputationsrisiken im halbjährlichen Risikobericht für Aufsichtsrat</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensveränderungen (Börsengang in 1993, Erweiterung der Produktpalette)</li> <li>- Anforderungen von Kunden und Investoren (z.B. Professionalität)</li> <li>- Gesellschaftliche Anforderungen (z.B. „Nachhaltigkeit“ und „Verbindung von Wohnen und Arbeiten“)</li> <li>- Praktische Gründe (z.B. eingeschränkte Lesbarkeit des Unternehmenslogos)</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensveränderungen (Erweiterung der Produkte, Veränderungen im regionalen Fokus)</li> <li>- Anforderungen von Kunden (z.B. partnerschaftliche Zusammenarbeit)</li> <li>- Gesellschaftliche Anforderungen (z.B. „Nachhaltigkeit“ und „Sympathie“)</li> <li>- Praktische Gründe (z.B. Verwendbarkeit des Logos in den neuen Medien)</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensveränderungen</li> <li>- Anforderungen von Kunden</li> <li>- Gesellschaftliche Anforderungen (v.a. Thema „Nachhaltigkeit“)</li> <li>- Praktische Gründe</li> </ul>	<p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innerbetriebliche Notwendigkeiten</li> <li>- Diskussion über Erfassung von Reputationsrisiken im halbjährlichen Risikobericht für Aufsichtsrat</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Impulse (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediale Begleitung von Unternehmensveränderungen (z.B. erfolgreiche Fusion mit Commerzbank)</li> <li>- Professionalisierung der Kommunikation (z.B. Transparenzerhöhung)</li> <li>- Professionalisierung der Eurohypo im Zuge der Professionalisierung der Kunden</li> <li>- Platzierung der Eurohypo als Marktführer zum Thema „Ökologie und Immobilien“</li> <li>- Maßnahmen zur Bildung einer gelebten Unternehmensidentität</li> <li>- Aufnahme von Reputationsrisiken in den Risikobericht für Aufsichtsrat</li> <li>- Erstellung des „großen“ Reputationsberichts für 2005</li> <li>- Zukünftig: Imagekampagne zur Verbesserung der Sympathie</li> </ul>	<p>Impulse (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediale Begleitung von Unternehmensveränderungen (z.B. verstärkte Platzierung der IVG in der Wirtschaftspresse)</li> <li>- Transparenzerhöhung + Professionalisierung der IVG im Zuge der Entwicklung des Kapitalmarktes (auch Professionalisierung der Kommunikation durch Gründung der Abteilung „Investor Relations“)</li> <li>- Entwicklung eines neuen Logos</li> <li>- Zukünftig: Aufnahme gesellschaftlicher Anforderungen in Projekte der IVG</li> </ul>	<p>Impulse (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediale Begleitung von Unternehmensveränderungen (z.B. Internationalisierung der Pressearbeit)</li> <li>- Professionalisierung der Unternehmenskommunikation (z.B. Einstellung eines hauptamtlichen Pressesprechers)</li> <li>- Aufnahme des Themas „Nachhaltigkeit“ in die unternehmerischen und kommunikativen Aktivitäten</li> <li>- Kampagne zur Förderung des Arbeitgeberimage (z.B. Hochschulförderung)</li> <li>- Entwicklung eines neuen Logos</li> </ul>	<p>Impulse (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediale Begleitung von Unternehmensveränderungen</li> <li>- Professionalisierung der Kommunikation (auch Transparenzerhöhung)</li> <li>- Allgemeine Professionalisierung der Unternehmen</li> <li>- Entwicklung eines neuen Logos</li> </ul>	<p>Impulse (Beispiele):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufnahme von Reputationsrisiken in Risikobericht für Aufsichtsrat</li> <li>- Erstellung eines „großen“ Reputationsberichts</li> <li>- Entwicklung von Aktivitäten zum Thema „Nachhaltigkeit“ (ECE: bereits durchgeführt; Eurohypo: Platzierung als Marktführer in der Presse; IVG: für die Zukunft angedacht)</li> <li>- Imagekampagne (ECE: bereits durchgeführt; Eurohypo: angedacht)</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Sensibilität notwendig, für Erkennen presserelevanter Themen	Offenheit gegenüber internen und externen Veränderungen	Offenheit gegenüber internen und externen Veränderungen	Offenheit gegenüber internen und externen Veränderungen	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 1c:

Auch wenn alle drei untersuchten Unternehmen von strategischen Überlegungen und teilweise auch aus ihrer ideellen Grundhaltung heraus in der Gestaltung ihrer Reputation gelenkt werden, können die Unternehmen zahlreiche konkrete Auslöser aufzählen, die zu Aktivitäten in der Reputationsgestaltung geführt haben. Diese Auslöser liegen sowohl in den Unternehmen als auch in ihrer Umwelt. Dabei weisen alle untersuchten Unternehmen auf die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Offenheit im Unternehmen hin, damit solche Auslöser auch erkannt werden.

In Bezug auf **unternehmensinterne Veränderungen** nennen die Unternehmen bspw. die Neuausrichtung des Produktangebotes oder einen Wechsel im regionalen Fokus, die medial begleitet werden müssen, sollen sie erfolgreich durchgeführt werden. „Denn“, so konstatiert die Unternehmensleitung der Eurohypo: *„wenn Veränderungsprozesse erfolgen, lassen Sie immer Kunden- oder Anlegergruppen zurück, die sich in der alten Welt zu ihnen hingezogen fühlten. Damit geht ein natürlicher Reputationsverlust einher.“*<sup>675</sup> Sowohl bei der Eurohypo als auch bei der IVG war daher der (geplante) Börsengang mit einer sprunghaften Erhöhung der Transparenz und Professionalisierung der Unternehmenskommunikation verbunden.

Als Besonderheit bei der Eurohypo sei zusätzlich auf zwei Aspekte hingewiesen: So sind zunächst Impulse zur Reputationsgestaltung zu beobachten, die aus der Unternehmensneugründung im Jahr 2002 und der anschließenden Fusion mit der Commerzbank im Jahr 2006 resultieren. Zielgruppen reputationsfördernder Maßnahmen waren in beiden Fällen nicht nur externe Anspruchsgruppen, sondern auch die Mitarbeiter, die mit einer neuen Unternehmensidentität konfrontiert waren und diese „leben lernen“ mussten. Daneben wurde im Unternehmen die Aufnahme von Reputationsrisiken im Rahmen sogenannter operationeller Risiken in den halbjährlichen Risikobericht für den Aufsichtsrat diskutiert. Im Zusammenhang mit dieser Diskussion entstand auch der Impuls zur Erstellung eines „großen“ Reputationsberichts für das Jahr 2005.

<sup>675</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 2.

In Bezug auf **unternehmensexterne Veränderungen** führen die drei Unternehmen zunächst einen Wandel in den Anforderungen ihrer Kunden an, der zu Impulsen in der Reputationsgestaltung geführt hat. Sie nennen dabei insbesondere die steigenden Erwartungen dieser Anspruchsgruppe an die Professionalität der Unternehmen. Daneben weisen die Unternehmen aber auch auf steigende gesellschaftliche Anforderungen hin, die sich insbesondere in der Diskussion zum Thema „Nachhaltigkeit“ bzw. „Ökologie“ niederschlagen. Diese Entwicklung hat bei der ECE bereits zur Aufnahme entsprechender unternehmerischer und kommunikativer Aktivitäten geführt. Auch die Eurohypo nennt das Ziel, das Unternehmen als Marktführer zum Thema „Ökologie und Immobilien“ in der Presse zu platzieren. Inwieweit das Unternehmen bereits über den kommunikativen Bereich hinaus Aktivitäten ergriffen hat, kann aber weder aus den Interviews noch aus allgemeinen Unternehmensinformationen abgeleitet werden. Die IVG sieht die Aufnahme gesellschaftlicher Anforderungen in ihre Immobilienprojekte als einen Plan für die Zukunft. In Bezug auf gesellschaftliche Anforderungen sei zusätzlich bemerkt, dass sowohl die Eurohypo als auch die ECE auf die wachsende Bedeutung von Sympathiewerten für eine vorteilhafte Reputation hinweisen. Dementsprechend wurde in der ECE bereits eine Kampagne zur Förderung des Arbeitgeberimage gestartet. Die Eurohypo erwägt vergleichbare Aktivitäten für die Zukunft – auch wenn sie dabei insbesondere ihre Kunden im Fokus hat.

Neben unternehmensinternen und -externen Veränderungen nennen sowohl die IVG als auch die ECE rein praktische Gründe, die Impulse zur Reputationsgestaltung auslösen können. In beiden Fällen handelt es sich dabei insbesondere um die Les- und Darstellbarkeit des Unternehmenslogos.



**Hypothese In. 2:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Generierung von Impulsen zur Gestaltung ihrer Reputation gezielt fördern. Die Unternehmen fördern diese, indem sie (a) zulassen, dass Impulse auf verschiedenen Hierarchieebenen entstehen, (b) möglichst viele Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven an der Impulsfindung beteiligen, (c) die Impulsfindung zeitnah einfordern, (d) genügend Mittel zur Verfügung stellen, (e) sowohl qualitativ durchdachte als auch intuitive Beiträge zulassen und (f) an der Entscheidungsfindung möglichst viele Mitarbeiter beteiligen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Orte der Impulsfindung	Vorstand Leitung UK RM Zukünftig: auch Commerzbank	Vorstand Leitung UK	GF Abteilung UK Übrige Belegschaft	UL Abteilung bzw. Leitung UK	RM Übrige Belegschaft Mutterkonzern
Umsetzung	Impuls Namensfindung + Transparenzverbesserung: Vorstand Impuls „Identitätsverankerung“: Personalvorstand Impuls „großer“ Reputationsbericht: Leitung UK und RM Keine Ideen aus übriger Belegschaft zur Reputationsgestaltung Commerzbank: Wettbewerb der Ideen (Reputationsmanagement in Form eines Issues-Managements vorhanden)	Impuls Transparenzverbesserung: Vorstand Impuls zur Logoneugestaltung: Leitung UK Keine Ideen aus übriger Belegschaft zur Reputationsgestaltung	Impuls zur Erstellung einer integrierten Kommunikationsplanung mit Schaffung der Abteilung UK in 90er Jahren: Leitung UK Impuls Logoneugestaltung in 2001/2002: Mitarbeiter verschiedener Fachabteilungen Impuls Logoneugestaltung in 2007: Abteilung UK Impulse aus übriger Belegschaft durch direktes und eigenverantwortliches Aufsuchen der GF (z.B. HRM: Gestaltung des Arbeitgeberimage)	Impulse vom Vorstand Impulse von der Leitung UK Keine Ideen aus übriger Belegschaft zur Reputationsgestaltung	Impulse vom RM Impulse vom Mutterkonzern Impulse aus der Abteilung UK Impulse von Mitarbeitern verschiedener Fachabteilungen (eigenverantwortliches Aufsuchen der UL)

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	<p>Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen um Bedeutung einer positiven Reputation</li> </ul> <p>Leitung UK und RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauptsächlich Planung von Maßnahmen in Abteilung UK</li> <li>- Berufliche Vorerfahrung aus Deutscher Bank (Fall „Schneider“ und der einer großen Metallgesellschaft)</li> <li>- Wissen um Bedeutung der Reputation</li> </ul> <p>Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputationsgestaltung kein Thema (Grund: vertriebsorientierte Unternehmensphilosophie + mittelständische Prägung der Eurohypo)</li> </ul> <p>Commerzbank:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse an Reputation der Eurohypo</li> <li>- Stärkere Übernahme strategischer Aufgaben</li> </ul>	<p>Leitung UK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabe: Gestaltung kommunikativer Maßnahmen</li> <li>- Wissen zur Unternehmenskommunikation vorhanden</li> </ul> <p>Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputationsgestaltung kein Thema (Konzentration der Mitarbeiter auf das ihnen zugewiesene Arbeitsfeld)</li> <li>- Ideal: Zusammenführung von Wissensinseln im Unternehmen zur Generierung neuer Impulse für die Ausendarstellung</li> </ul>	<p>Abteilung UK</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundsatz: Planung von Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmensreputation</li> <li>- Teamarbeit als Arbeitsmethode</li> </ul> <p>Leitung UK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufliche Erfahrung mit Reputationsgestaltung</li> <li>- Verantwortlichkeit für Reputationsgestaltung</li> </ul> <p>Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heranziehen von Ideen aus der übrigen Belegschaft (Grund: gesellschaftliches Handeln = Credo der Unternehmerfamilie)</li> </ul>	<p>Lieferung von Impulsen von Leitung UK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen zur Unternehmenskommunikation vorhanden</li> <li>- Berufliche Erfahrung</li> <li>- Verantwortlichkeit für Reputationsgestaltung</li> </ul> <p>Keine Lieferung von Impulsen aus übriger Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konzentration auf zugewiesenes Arbeitsfeld (auch vertriebsorientierte Unternehmensphilosophie)</li> </ul>	<p>Lieferung von Impulsen von UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissen um Bedeutung der Reputation</li> </ul> <p>Lieferung von Impulsen von Abteilung UK:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamarbeit</li> </ul> <p>Lieferung von Impulsen aus übriger Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideelle Ausrichtung der Unternehmerfamilie</li> </ul> <p>Einbezug des Mutterkonzerns: Interesse an Reputation des Tochterunternehmens + Übernahme strategischer Aufgaben</p>

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2a:**

Grundsätzlich entstehen Impulse zur Reputationsgestaltung in den drei untersuchten Unternehmen in der Kommunikationsabteilung. Verantwortlich dafür sind insbesondere die jeweiligen Leiter: Sie verfügen über umfassendes Wissen im Bereich „Unternehmenskommunikation“ und tragen die Verantwortung für die Reputationsgestaltung. Bei der Eurohypo und der ECE verfügen sie zudem über berufliche Erfahrung in der Reputationsgestaltung. Trotz der Verantwortlichkeit der Leitung nennt die ECE beim Beispiel der Logogestaltung die gesamte Kommunikationsabteilung als Impulsgeber. Ursächlich hierfür kann die im Unternehmen gepflegte Teamarbeit sein, durch die ein konkreter Impuls nicht zwingend auf eine einzelne Person zurückgeführt wird.

Die Eurohypo und die IVG nennen als weitere Impulsgeber im Rahmen des Reputationsmanagements die Unternehmensleitung. Als Grund hierfür weist die Eurohypo darauf hin, dass die Unternehmensleitung aufgrund ihrer Tätigkeit in den Vorgängerinstituten der Eurohypo um die Bedeutung einer positiven Reputation für das Institut weiß.

Sowohl in der Eurohypo als auch in der IVG liefern die Mitarbeiter der Fachbereiche keine Impulse zur Reputationsgestaltung. Grund hierfür ist bei der IVG, dass sich die Mitarbeiter vor allem auf ihr eigenes Arbeitsfeld konzentrieren. Die Eurohypo weist dabei insbesondere auf die vertriebsorientierte Unternehmensphilosophie hin. Im Gegensatz dazu liefern die Mitarbeiter der ECE direkt und eigenverantwortlich Impulse zur Gestaltung der Unternehmensreputation. Als Beispiel ist der Impuls der Personalleitung anzuführen, das Arbeitgeberimage der ECE aktiv zu gestalten. Diese Aktivität der Mitarbeiter wird begünstigt durch die gesellschaftliche Ausrichtung der Unternehmerfamilie, die Ideen aus der Belegschaft regelrecht heranzieht. In diesem Sinne sieht auch die IVG das Potenzial, dass durch die Verknüpfung von Wissensinseln im Unternehmen neue Strategien für die Außendarstellung des Unternehmens gewonnen werden können. Dieses Potenzial wird aber aktuell noch nicht ausgeschöpft.

Weil die Eurohypo in eine Konzernstruktur eingebettet ist, wird der Mutterkonzern in Zukunft verstärkt strategische Aufgaben wahrnehmen. Zudem hat die Commerzbank Interesse an der Reputation ihres Tochterunternehmens. Sie wird daher verstärkt in die Gestaltung des Reputationsmanagements der Eurohypo eingebunden. Ziel ist ein „Wettbewerb der Ideen“ zwischen dem Reputationsmanagement der Eurohypo und dem „Issues-Management“ der Commerzbank.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Einbezogene Fähigkeiten in die Impulsfindung	Leitung UK + RM Berater	Leitung UK Berater	Abteilung UK Berater	Leitung UK Berater	Abteilung UK RM
Umsetzung	Beispiel „großer“ Reputationsbericht: - Leitung UK und RM: Erstellung des Reputationsberichts - Hinzuziehen eines Beraters für konzeptionelle Fragen	Beispiel Logoneugestaltung: - Leitung UK - u.U. Hinzuziehen eines Beraters für konzeptionelle Fragen	Beispiel integrierte Kommunikationsplanung: - Abteilung UK: Diskussion über Kommunikationsplanung - u.U. Hinzuziehen eines Beraters für konzeptionelle Fragen	Teilweise Hinzuziehen von Beratern für konzeptionelle Fragen	Fähigkeiten von - Leitung UK + RM - Leitung UK - Abteilung UK
Konzept	Leitung UK: - Absoluter Profi für Unternehmenskommunikation Berater: - Spezialwissen - Schnittstellenfunktion zur Commerzbank RM: - Kenntnis der Kommunikationstheorien zur Gewährleistung der Aktualität des Reputationsmanagements - Erfahrung in integrierter Kommunikation	Leitung UK: - Experte für kommunikative Maßnahmen - Erfahrung mit kommunikativen Maßnahmen Berater: - Spezialwissen	Leitung UK: - Erfahrung Abteilung UK: - Grundsatz der Teamarbeit Berater: - Spezialwissen	Leitung UK (+ RM): - Fachwissen - Erfahrung Berater: - Spezialwissen	Abteilung UK: - Grundsatz der Teamarbeit

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2b:

Für die Konzeptionierung von Impulsen zur Reputationsgestaltung verlassen sich die Unternehmen fallübergreifend auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung und dabei insbesondere auf deren Leitung. Grund hierfür ist das bei dieser Person angesiedelte Spezialwissen und die Erfahrung im Umgang mit kommunikativen Maßnahmen. In der Eurohypo wird die Leitung der Kommunikationsabteilung sogar als „absoluter Profi“<sup>676</sup> in ihrem Bereich bezeichnet. Zusätzlich wird die Leitung der Kommunikationsabteilung hier von einem sogenannten Reputationsmanager unterstützt. Dieser verfügt insbesondere über Kenntnisse zu Kommunikationstheorien und gewährleistet damit die Aktualität des Reputationsmanagements.

Abweichend von den beiden anderen Unternehmen erfolgt die Konzeptionierung von Impulsen zur Reputationsgestaltung dem Grundgedanken der Teamarbeit folgend in der ECE durch mehrere Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung. Denn es ist Ziel des Unternehmens, *„das gegenseitige Verständnis zu lernen, ohne die Unterschiede aufzuheben und damit so umzugehen, dass ein gemeinsames Projekt entsteht.“*<sup>677</sup>

Die untersuchten Unternehmen ziehen – je nach Impuls – fallübergreifend Berater in die Konzeptionierung des Reputationsmanagements ein, weil diese über spezielles Wissen hierfür verfügen. In der Eurohypo nimmt der Berater auch eine Art Schnittstellenfunktion zur Commerzbank ein, sodass das Reputationsmanagement in den beiden Unternehmen in die gleiche Richtung entwickelt werden kann.

<sup>676</sup> Interview mit dem HRM der Eurohypo, Frage 22.

<sup>677</sup> Interview mit dem HRM der ECE, Frage 5.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Zeit: Impuls- findung bis opera- tive Um- setzung	Beispiel „großer“ Reputationsbericht: - Zeit von der Idee bis zur Vorlage des „großen“ Reputationsberichts beim Vorstand	Beispiel Logoneugestaltung: - Zeit von der Idee bis zur Vorlage des neuen Logos beim Vorstand	Zum Beispiel der integrierten Kommunikationsplanung keine Angaben, aber Beispiel Logoneugestaltung: - Zeit von der Idee bis zur Vorlage des neuen Corporate Design bei der GF	Zeit von der Idee bis zur Vorlage der ausgestalteten Idee bei der UL	–
Umsetzung	½ Jahr	2 Monate	1 Jahr	2 Monate bis ½ Jahr	1 Jahr
Konzept	Gründe: - Theoretisches Wissen und praktische Erfahrung in Unternehmenskommunikation vorhanden - Instrumente für Rep. M. teilweise vorhanden	Gründe: - Ausführung durch externe Dienstleister	Gründe: - Einbezug der gesamten Belegschaft - Einbezug externer Dienstleister	Gründe: - Durchführung durch Experten (intern oder extern)	Gründe : - Instrumente für Rep. M. vorhanden - Einbezug der gesamten Belegschaft

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2c:

Die Dauer von der Impulsfindung bis zur operativen Umsetzung eines Impulses zur Reputationsgestaltung bewegt sich in den drei untersuchten Unternehmen zwischen zwei Monaten und einem Jahr. Je stärker dabei die Belegschaft der Unternehmen in den Gestaltungsprozess einbezogen wird, desto mehr Zeit nimmt dieser in Anspruch. Der Einsatz von internem und externem Fachwissen sowie das Vorhandensein von Instrumenten zur Reputationsgestaltung verkürzt hingegen die benötigte Zeit.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Budget für die Reputationsgestaltung	Budget für Rep. M. = Summe reputationsförd. Einzelmaßnahmen (u.a. Kommunikation, Ökologiekongress, Kulanzzahlungen)	Budget für Rep. M. = Reguläre kommunikative Maßnahmen + kurzfristige kommunikative Maßnahmen	Budget für Rep. M. = Reguläre kommunikative Maßnahmen + kurzfristige kommunikative Maßnahmen + weitere reputationsförd. Maßnahmen	Budget für Rep. M. über Budget für Unternehmenskommunikation hinausgehend	Budget für Rep. M. auf Budget für Unternehmenskommunikation beschränkt
Umsetzung	Budget nicht bestimmbar Zukunft: gefühlt weiter steigendes Budget	Budget für Rep. M. ≈ Budget für Unternehmenskommunikation Zukunft: weiter steigendes Budget	Budget nicht bestimmbar Zukunft: gefühlt weiter steigendes Budget	Budget nicht bestimmbar Zukunft: weiter steigendes Budget für die Reputationsgestaltung	Budget für Rep. M. ≈ Budget für Unternehmenskommunikation
Konzept	Keine Bestimmung des Budgets möglich: - Rep. M. nicht auf Unternehmenskommunikation beschränkt - Faktoren wie Verhalten im Kundenkontakt nicht erfassbar Gründe für steigendes Reputationsbudget: - Zunahme reputations-schädigender Einflüsse aufgrund Globalisierung und „Ellbogengesellschaft“ → Ausweitung kommunikativer Aktivitäten - Steigendes Bewusstsein für die Bedeutung der Reputation	Bestimmung des Budgets möglich: - Fokussierung des Rep. M. auf kommunikative Maßnahmen Gründe für steigendes Reputationsbudget: - Unternehmenswachstum → Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten → größere Berührungsfläche mit der Öffentlichkeit → Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten	Keine Bestimmung des Budgets möglich: - Keine Unterscheidungsmöglichkeit reputationsfördernder und nicht fördernder Maßnahmen Gründe für steigendes Reputationsbudget: - Unternehmenswachstum → Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten - Öffentliche Diskussion über neue Themenfelder (z.B. „Nachhaltigkeit“) → neue Arbeitsfelder für die ECE	Keine Bestimmung des Budgets möglich: - Rep. M. nicht auf Unternehmenskommunikation beschränkt - Reputationsfördernde Maßnahmen nicht vollständig erfassbar Gründe für steigendes Reputationsbudget: - Unternehmenswachstum → Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten	Bestimmung des Budgets möglich: - Fokussierung des Rep. M. auf kommunikative Maßnahmen Gründe für steigendes Reputationsbudget: - Zunahme reputations-schädigender Einflüsse durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung - Steigendes Bewusstsein für die Bedeutung der Reputation - Öffentliche Diskussion über neue Themen

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2d:**

Das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation wird in den drei untersuchten Unternehmen zu einem großen Teil von den Kosten für kommunikative Maßnahmen bestimmt. Wird das Budget für das Reputationsmanagement im Fall der IVG auf die Unternehmenskommunikation beschränkt, liegt sein Budget bei ca. 4 bis 5 Prozent des Unternehmensumsatzes. Im Vergleich dazu fassen die Eurohypo und die ECE das Budget für die Reputationsgestaltung weiter, indem sie bspw. Kulanzzahlungen oder das Verhalten von Mitarbeitern im Kundenkontakt mit einbeziehen. Gerade solche Aktivitäten sind aber weder abschließend aufzulisten noch in der Höhe ihrer Kosten bestimmbar. Zudem ist eine genaue Grenzziehung zu nicht reputationsfördernden Maßnahmen kaum möglich.

Für die Zukunft gehen alle untersuchten Unternehmen von einem steigenden Budget für die Reputationsgestaltung aus. Als Grund hierfür wird von der IVG und der ECE das anzunehmende weitere Unternehmenswachstum genannt, das mit einer Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten verbunden ist. Zudem weist die ECE darauf hin, dass die öffentliche Diskussion über neue Themenfelder wie bspw. das Thema „Nachhaltigkeit“ mit neuen Aufgaben und Tätigkeiten für das Unternehmen im Rahmen der Reputationsgestaltung einher geht. Die Eurohypo betont die Zunahme reputationsschädigender Einflüsse durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, die eine Verstärkung reputationsfördernder Maßnahmen notwendig machen. Zudem ist in diesem Unternehmen in der Vergangenheit das Verständnis für die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation gewachsen, sodass das Unternehmen heute größere Budgets für das Reputationsmanagement zur Verfügung stellt.



Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Impuls- qualität	Präsentationsform von Ideen: - Geringe Formalisie- rung - Formal	Präsentationsform von Ideen: - Geringe Formalisie- rung - Formal	Präsentationsform von Ideen: - Geringe Formalisie- rung - Formal	Präsentationsform von Ideen: - Geringe Formalisie- rung - Formal	–
Umset- zung	Belegschaft: - Elektronische Linie zum Vorstand (bisher unterschiedlich stark genutzt) Tägliche Absprachen: - Mündlich oder per Email „Großer“ Reputationsbe- richt: - Formale Ausarbeitung	Tägliche Absprachen: - Mündlich oder per Email Logo: - Gespräch mit Vor- standsvorsitzendem - Endgültige Entschei- dung: Logoentwurf	Belegschaft: - Geringe Formalisie- rung: mündlich oder 3 bis 4 Charts Tägliche Absprachen: - Mündlich oder per Email Logo: - Formale Zusammen- stellung der Vor- und Nachteile	Geringe Formalisierung - Mündlich - Per Email Formale Ausarbeitung - Vorlage eines Grob- konzeptes	Geringe Formalisierung - Elektronische Linie - 3 bis 4 Charts Formale Ausarbeitung - Zusammenstellung von Argumenten
Konzept	Gründe: - Flache Hierarchien ermöglichen schnellen Austausch (geringe Formalisierung) - Erfassung der Mei- nung des Vorstands (geringe Formalisie- rung) - Verdeutlichung des strategischen Nutzens beim Vorstand (for- mal)	Gründe: - Flache Hierarchien ermöglichen schnellen Austausch (geringe Formalisierung) - Erfassung der Mei- nung des Vorstands- vorsitzenden (geringe Formalisierung) - Herbeiführung einer endgültigen Entschei- dung (formal)	Gründe: - Flache Hierarchien ermöglichen schnellen Austausch (geringe Formalisierung) - Aktivierung der Ideen der Mitarbeiter (gerin- ge Formalisierung) - Impuls mit hohen Kosten verbunden (formal) - Herbeiführung einer endgültigen Entschei- dung (formal)	Gründe: - Flache Hierarchien ermöglichen schnellen Austausch (geringe Formalisierung) - Meinungs sondierung (mündlich) - Hohe Kosten bzw. wichtige strategische Entscheidung (formal) - Herbeiführung einer endgültigen Entschei- dung (formal)	Gründe: - Aktivierung der Ideen der Mitarbeiter (gerin- ge Formalisierung)

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2e:

Die untersuchten Unternehmen unterstützen durch flache Hierarchien den schnellen Austausch von Ideen zwischen der Kommunikationsabteilung und der Unternehmensleitung. Dabei werden insbesondere Ideen, die den Alltag betreffen und die dazu dienen, die Meinung der Unternehmensleitung zu Fragen der Reputationsgestaltung zu sondieren, ausgetauscht. Die ECE setzt wenig formalisierte Präsentationsformen auch dazu ein, um den Mitarbeitern der Fachbereiche die Einbringung von Impulsen zu erleichtern. Damit vergleichbar hat die Eurohypo eine elektronische Linie eingerichtet, über die sich die Mitarbeiter der Fachabteilungen direkt an den Vorstandsvorsitzenden wenden können. Dieses Kommunikationsmittel wird bisher aber unterschiedlich stark genutzt. Sollen finale Entscheidungen zu kostenintensiven und strategischen Maßnahmen herbeigeführt werden, verwenden die Unternehmen fallübergreifend formale Präsentationsformen: Während dabei in der Eurohypo bereits ein Grobkonzept präsentiert wird, erfolgt in der ECE zunächst die formale Zusammenstellung der Vor- und Nachteile.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
f) Orte der Entscheidung	Vorstand Leitung UK + RM	Vorstand Leitung UK	GF Abteilung UK Belegschaft	UL Leitung UK	Abteilung UK Belegschaft
Umsetzung	Leitung UK + RM: Vorentscheid über Erstellung eines ersten Reputationsberichts Vorlage des Reputationsberichts beim Vorstand zur finalen Entscheidung	Leitung UK: Vorentscheid über Logoentwürfe Vorlage eines Logoentwurfs beim Vorstand zur finalen Entscheidung	Abteilung UK: Entscheidungen über Kongressbeteiligungen der ECE, öffentliche Stellungnahmen, u.ä. Vorlage eines Logoentwurfs bei der GF zur finalen Entscheidung Abstimmung der integrierten Kommunikationsplanung mit GF und betroffenen Mitarbeitern	Leitung UK (+ RM): Vorentscheid Vorlage des Impuls bei der UL zur finalen Entscheidung	Abteilung UK: Entscheidungen über Kongressbeteiligungen, öffentliche Stellungnahmen, u.ä. Abstimmung der integrierten Kommunikationsplanung mit der UL und betroffenen Mitarbeitern

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Vorstand: - Strategische Entscheidungen Leitung UK: - Entscheidungsvorbereitung für den Vorstand - Alltägliche Entscheidungen in Anlehnung an die Vorstellungen des Vorstands RM: - Entscheidungsunterstützung	Vorstand: - Strategische Entscheidungen Leitung UK: - Vorentscheidungen	GF: - Strategische Entscheidungen Abteilung UK: - Alltagsentscheidungen Belegschaft: - Je nach Betroffenheit	UL: - Strategische Entscheidungen Leitung UK: - Vorentscheidungen - Alltagsentscheidungen in Anlehnung an Vorstellungen der UL	RM : - Entscheidungsunterstützung Belegschaft: - Je nach Betroffenheit

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 2f:

Wer die Entscheidung über die Weiterverfolgung von Impulsen zur Gestaltung der Reputation in den untersuchten Unternehmen trifft, hängt von deren strategischer Bedeutung ab. Entscheidungen über Impulse mit hoher strategischer Bedeutung werden von der Unternehmensleitung getroffen. Entscheidungen über Impulse, die eher den Geschäftsalltag betreffen, liegen bei der Leitung der Kommunikationsabteilung. Zudem bereitet die Leitung der Kommunikationsabteilung die Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung vor. Sie wird darin bei der Eurohypo durch einen Reputationsmanager unterstützt. Wird wie im Fall der ECE Teamarbeit besonders gefördert, werden Entscheidungen über die Weiterverfolgung von Impulsen mehrheitlich von den beteiligten Personen getroffen.

**Hypothese In. 3:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie aufgrund der zunehmenden Medialisierung der Gesellschaft die Pressearbeit als einen besonders wichtigen und zugleich kostengünstigen Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation erkennen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Bedeutung Impuls „Pressearbeit“	<p>Generierung der Reputation durch ein Bündel von Faktoren (Pressearbeit, Investor Relations, Kundenkontakt, etc.)</p> <p>Pressearbeit: wesentliches Mittel zur Reputationsgestaltung (gleichrangige Bedeutung mit Investor Relations)</p> <p>Geringe Kosten für Pressearbeit im Vergleich zum Marketing</p> <p>Aussicht: effizientere Gestaltung der Pressearbeit bei konstantem oder sinkendem Kapitaleinsatz</p>	<p>Generierung der Reputation durch ein Bündel von Faktoren (Sponsoring, Kommunikation, Geschäftserfolg, etc.)</p> <p>Pressearbeit: wichtiger aber nicht übersteigter Stellhebel (geringere Bedeutung als Investor Relations)</p> <p>Niedriges Budget für die Pressearbeit im Vergleich zum Marketing</p> <p>Aussicht: konstantes Budget für die Pressearbeit</p>	<p>Generierung der Reputation durch ein Bündel von Faktoren (Kundenkontakt, Kommunikation, gesellschaftliches Engagement, etc.)</p> <p>Pressearbeit: unterstützende Wirkung → Generierung von ca. 50 Prozent der Reputation + Kundenkontakt (eigentliche Reputation)</p> <p>Geringe Kosten für Pressearbeit im Vergleich zu Marketing, Events, etc.</p> <p>Aussicht: steigendes Budget für die Pressearbeit</p>	<p>Generierung der Reputation durch ein Bündel von Faktoren</p> <p>Hohe Bedeutung der Pressearbeit für die Reputationsgestaltung</p> <p>Niedriges Budget für die Pressearbeit im Vergleich zum Marketing</p> <p>Aussicht: konstantes bis leicht sinkendes Budget für die Pressearbeit</p>	<p>Mittlere Bedeutung der Pressearbeit für die Reputationsgestaltung</p> <p>Aussicht: steigendes Budget für die Pressearbeit</p>
Umsetzung	<p>Organisation der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Gestaltung</li> <li>- Pressesprecher (weitere Aufgaben: Leitung der Unternehmensstiftung)</li> <li>- Pressestelle: 8 Personen auf 6 Stellen</li> </ul>	<p>Organisation der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Gestaltung</li> <li>- Pressesprecher (gleichzeitig: Leitung UK)</li> <li>- Pressestelle: 1 Person + 1 Planstelle</li> </ul>	<p>Organisation der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Gestaltung</li> <li>- Pressesprecher</li> <li>- Pressestelle: 8 Personen</li> </ul>	<p>Organisation der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Gestaltung</li> <li>- Pressesprecher</li> <li>- Pressestelle: 8 Personen</li> </ul>	<p>Organisation der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressestelle: 1 Person + 1 Planstelle</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	<p>Gründe für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Journalisten = Informationsmultiplikatoren</li> <li>- Indirekte Marktpositionierungsüberlegungen → Pressearbeit: betriebswirtschaftliche Notwendigkeit</li> </ul> <p>Einschränkung für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitgestellte Informationen zum Thema „Ökologie und Immobilien“ von Journalisten nicht abgerufen (Know-how Defizit)</li> </ul> <p>Gründe für konstantes/sinkendes Pressebudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeiner Kostendruck</li> </ul>	<p>Gründe für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Journalisten = Informationsmultiplikatoren + Absatzmittler</li> <li>- Bild von Unternehmen in der Öffentlichkeit durch Medien geprägt</li> </ul> <p>Einschränkung für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur punktuelles Interesse von Journalisten an IVG und Immobilien Themen im Vergleich zu Analysten</li> </ul> <p>Gründe für konstantes Pressebudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung neuer Presseaktivitäten nur mit geringem finanziellen Mehraufwand verbunden (z.B. Übertragung der Bilanzpressekonferenz im Internet)</li> </ul>	<p>Gründe für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Journalisten = Informationsmultiplikatoren + Medien als Diskussionsplattform</li> <li>- Vertrauenspflege zu Anspruchsgruppen über Journalisten</li> </ul> <p>Gründe für steigendes Pressebudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung neuer Presseaktivitäten mit hohem finanziellen Mehraufwand verbunden (Aufbau von Pressearbeit im Ausland)</li> <li>- Unternehmenswachstum</li> <li>- Aktivere und transparentere Kommunikation im Zeitverlauf</li> </ul>	<p>Gründe für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Journalisten = Informationsmultiplikatoren</li> <li>- Journalisten = (indirekte) Absatzmittler</li> </ul> <p>Einschränkung für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlendes Know-how und Interesse von Immobilienjournalisten</li> </ul>	<p>Gründe für Bedeutung der Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- F</li> </ul> <p>Gründe für konstantes/sinkendes Pressebudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kostendruck</li> <li>- Neue Aktivitäten mit geringem finanziellen Mehraufwand verbunden</li> </ul> <p>Gründe für steigendes Pressebudget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue Aktivitäten mit hohem finanziellen Mehraufwand verbunden</li> <li>- Unternehmenswachstum</li> <li>- Aktivere und transparentere Kommunikation im Zeitverlauf</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese In. 3:

Die drei untersuchten Unternehmen geben an, dass eine vorteilhafte Reputation durch ein Bündel von Faktoren generiert wird. Die Pressearbeit stellt dabei eine effektive und zugleich kostengünstige Maßnahme zur Reputationsgestaltung dar. Grund hierfür ist die Funktion der Journalisten als Informationsmultiplikatoren. So weist die IVG darauf hin, dass das Bild von Unternehmen in der Öffentlichkeit maßgeblich durch die Medien geprägt wird. Sowohl die IVG als auch die Eurohypo sehen die Bedeutung von Journalisten als Informationsmultiplikatoren aber dadurch geschmälert, dass Journalisten nur bedingt Interesse an den von den Unternehmen angebotenen Informationen zeigen. Denn wenn die Journalisten die von den Unternehmen bereitgestellten Informationen nicht in ihre Berichterstattung aufnehmen, erreichen diese auch nicht die wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen. Damit mindert sich die Bedeutung der Journalisten auch in ihrer Funktion als Absatzmittler für diese beiden Unternehmen. In Konsequenz misst die IVG der Pressearbeit eine wichtige, aber nicht übersteigerte Bedeutung für die Reputationsgestaltung bei, die unterhalb der Bedeutung von Investor Relations liegt. Die Eurohypo kommt dennoch zu dem Schluss, dass die Pressearbeit ein wesentliches Mittel zur Reputationsgestaltung darstellt, das gleichrangig zu Investor Relations zu betrachten ist. Im Gegensatz zu den zwei vorgenannten Unternehmen sieht die ECE die Journalisten auch in ihrer Funktion als Vertrauensmittler. Für sie ist die Vertrauenspflege zu ihren Zielgruppen nur über ein vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten möglich. Im Ergebnis misst das Unternehmen der Pressearbeit eine hohe Bedeutung bei, die bis zu 50 Prozent der Reputation ausmacht.

Das Budget für die Gestaltung der Pressearbeit schätzen alle drei untersuchten Unternehmen – insbesondere im Vergleich zum Marketingbudget – als niedrig ein. Für die Zukunft prognostiziert die IVG tendenziell ein konstantes Budget für die Pressearbeit. So argumentiert das Unternehmen, dass auch bei einer Ausweitung der Presseaktivitäten nur ein geringer finanzieller Mehraufwand zu erwarten ist. Grund hierfür ist, dass sich neue Aktivitäten tendenziell an bereits bestehenden Aktivitäten orientieren. Die Eurohypo erwartet aufgrund des allgemeinen Kostendrucks ein konstantes bis sinkendes Budget für die Pressearbeit. (An dieser Stelle sei auf den Widerspruch zur prognostizierten Entwicklung des Budgets für das Reputationsmanagement im Allgemeinen verwiesen.<sup>678</sup>) Lediglich die ECE geht von einer Ausweitung des Pressebudgets aus. Diese Prognose wird vor allem darauf zurückgeführt, dass neue Aktivitäten der Pressearbeit mit einem wesentlichen finanziellen Mehraufwand verbunden sind, weil die Aktivitäten in völlig neue Bereiche vorstoßen (u.a. Internationalisierung der Pressearbeit). Zudem führt das angenommene Unternehmenswachstum zu einer größeren Anzahl von Projekten, die mit Pressearbeit begleitet

<sup>678</sup> Vgl. vorliegendes Kapitel, S. 132.

werden müssen. Letztlich weist das Unternehmen darauf hin, dass auch die im Zeitverlauf aktivere und transparentere Kommunikation eine Ausweitung des Pressebudgets nach sich zieht.

Die Bedeutung, welche die untersuchten Unternehmen der Pressearbeit beimessen, spiegelt sich in deren Organisation im Unternehmen wider: So wird die Pressearbeit in allen drei Unternehmen zentral gestaltet und es gibt einen Pressesprecher – auch wenn dieser in der Eurohypo zusätzlich für die Stiftung des Instituts verantwortlich ist. In der IVG wird die Funktion des Pressesprechers von der Leitung der Kommunikationsabteilung übernommen. Die beiden Unternehmen, die der Pressearbeit eine hohe Bedeutung beimessen (Eurohypo und ECE), haben die Pressestelle mit acht Personen besetzt. Die IVG, welche die Bedeutung der Pressearbeit als wichtig, aber nicht übersteigert einschätzt, besetzt die Presseabteilung aktuell mit einer Person. Eine zusätzliche Planstelle ist vorgesehen.

#### 4.2.2 Arbeitsfeld „Positionierung“

**Hypothese Pos. 1:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Analyse (a) ihrer eigenen Identität und (b) der Branchenidentität als Ausgangspunkt für die Entwicklung ihres strategischen Reputationsmanagements wählen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Unternehmensidentität	Identität: - Fähigkeiten: Spezialistentum, Lieferfähigkeit - Werte: Verlässlichkeit, Vertrauen, Dealorientierung, gesellschaftliches Engagement	Identität: - Fähigkeiten: Kreativität, Professionalität, Internationalität - Werte: Solidität	Identität: - Fähigkeiten: absolutes Spezialistentum - Werte: langfristiges und soziales Denken, gesellschaftliches Engagement, Verlässlichkeit	Identität: - Fähigkeiten: Professionalität - Werte: Kunden- und Aktionärsbezogenheit (Verlässlichkeit und Dealorientierung) + gesellschaftliches Engagement	Identität: - Werte: soziales Denken

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Formale Unternehmensleitlinien und Führungsleitsätze vorhanden</p> <p>Identität im Unternehmensalltag: u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine nicht haltbaren Versprechungen durch Marketingaussagen und Verkaufspraktiken</li> <li>- Auf Dauer angelegte und auf Vertrauen basierende Geschäftsbeziehungen</li> </ul> <p>Hohe Identitätsverankerung → Mitarbeiter hinterfragen Veränderungen (Problem bei Eingliederung in Konzernstruktur)</p>	<p>Kein formales Unternehmensleitbild vorhanden</p>	<p>Formale Unternehmensleitlinien und Führungsleitsätze in Anlehnung an die Werte der Unternehmerfamilie</p> <p>Mitarbeiterassoziation: ECE = Exzellenz und Top Player → Problem: teilweise zu dominantes Auftreten</p>	<p>Formale Unternehmensleitlinien und Führungsleitsätze vorhanden</p> <p>Hohe Verankerung der Identität in der Belegschaft teilweise mit Problemen verbunden</p>	<p>Kein formales Unternehmensleitbild vorhanden</p> <p>Orientierung des Unternehmensleitbildes an den Werten der Unternehmerfamilie</p>
Konzept	<p>Erfolg des Rep. M.: Glaubwürdige Vermittlung der Identität → Anstreben einer „gelebten“ Identität</p> <p>Erfolgsdefinition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholderansatz (Primat: Eigenkapitalverzinsung)</li> </ul>	<p>Erfolg des Rep. M.: Ausrichtung aller Aktivitäten an der Unternehmensidentität → Anstreben einer „gelebten“ Identität</p> <p>Erfolgsdefinition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenkapitalverzinsung (langfristig)</li> <li>- Entwicklung zukunfts-fähiger Produkte</li> </ul>	<p>Erfolg des Rep. M.: Glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensleistungen und Werte → Anstreben einer „gelebten“ Identität</p> <p>Erfolgsdefinition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinn</li> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Projekte mit gesellschaftlich höchster Akzeptanz</li> </ul>	<p>Erfolg des Rep. M. an glaubwürdige Vermittlung der Identität gebunden → Anstreben einer „gelebten“ Identität</p>	<p>Erfolgsdefinition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primär ökonomisch + sekundär gesellschaftlich</li> <li>- V.a. ökonomisch</li> <li>- Ökonomisch + gesellschaftlich</li> </ul>



### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 1a:

Die drei untersuchten Unternehmen definieren ihre Identität sowohl über Fähigkeiten als auch über Werte. Diese Fähigkeiten und Werte halten die Eurohypo und die ECE in Form von Unternehmensleitbildern und Führungsleitsätzen formal fest. Unabhängig von formalen Unternehmensleitbildern wissen aber alle drei Unternehmen um die Bedeutung einer „gelebten“ Unternehmensidentität, weil nur so die Identität glaubhaft an die Anspruchsgruppen kommuniziert und eine positive Reputation aufgebaut werden kann: *„Denn das Behaupten von Identität reicht nicht aus, um ... zu überzeugen. Identität muss man erzählen und vorleben.“*<sup>679</sup> Dementsprechend streben alle drei Unternehmen eine hohe „gelebte“ Identität an. Diese äußert sich bei der Eurohypo bspw. darin, dass das Unternehmen keine nicht haltbaren Versprechungen durch Marketingaussagen und Verkaufspraktiken macht und auf Dauer angelegte und auf Vertrauen basierende Geschäftsbeziehungen anstrebt. In der Umsetzung wird aber auch deutlich, dass eine „gelebte“ Identität nicht nur die Voraussetzung für eine vorteilhafte Reputation ist, sondern auch ein Hindernis darstellen kann. So weist die Eurohypo bspw. darauf hin, dass Veränderungen begründet werden müssen, um von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden. Die ECE äußert, dass sich ihre Mitarbeiter fast zu sehr mit dem Unternehmen identifizieren und dies teilweise zu negativen Effekten für die Außendarstellung des Unternehmens führt.

Hinsichtlich ihrer Fähigkeiten weisen die drei Unternehmen gleichermaßen auf ihre hohe Professionalität hin, die bei der ECE sogar als absolutes Spezialistentum bezeichnet wird. Anders als bei den Fähigkeiten gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich der von den Unternehmen formulierten Werte, die mit ihrer jeweiligen Erfolgsdefinition in Bezug gesetzt werden können: So sieht die IVG ihren Erfolg insbesondere durch die langfristige Erzielung einer bestimmten Eigenkapitalverzinsung und die Entwicklung zukunftsfähiger Produkte bestimmt. In Folge formuliert das Unternehmen „Solidität“ als einen an seinen Kunden und Aktionären orientierten Wert. Die ECE definiert ihren Erfolg hingegen gleichermaßen ökonomisch wie gesellschaftlich. Dementsprechend benennt das Unternehmen neben dem kundenorientierten Wert „Verlässlichkeit“ auch gesellschaftsorientierte Werte wie „langfristiges und soziales Denken“ und „gesellschaftliches Engagement“, wobei sich das Unternehmen auch an der gesellschaftlichen Grundhaltung der Unternehmerfamilie orientiert. Die Eurohypo definiert ihren Erfolg vergleichbar mit der ECE über den Stakeholderansatz. Gleichzeitig misst das Institut analog zur IVG der Eigenkapitalverzinsung im Vergleich zu anderen Zielen eine gesteigerte Bedeutung bei. Daraus folgend formuliert das Unternehmen neben kundenorientierten Werten auch sozial orientierte Werte, wobei „soziales Denken“ aber nicht als handlungssteuerndes Moment bezeichnet wird.

---

<sup>679</sup> Interview mit dem Pressesprecher der ECE, Frage 21.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Branchenidentität	Branchenteilgruppe: - Große Immobilienfinanzierungsinstitute (Deals > 100 Mio. Euro)	Branchenteilgruppe: - Immobiliengroßinvestoren (Investitionsvolumen: 30 bis 90 Mio. Euro, teilweise bis 2 Mrd. Euro)	Branchenteilgruppe: - Nicht bestimmbar (Vereinigung zahlreicher Disziplinen bei der ECE + andere Unternehmensgrößen; bei vergleichbaren Leistungen und Größen: verschiedene Unternehmenskultur) - Zuordnung zu den größten Unternehmen der jeweiligen Branchenteilgruppe	Branchenteilgruppe aufgrund von Leistungsangebot bestimmbar Zuordnung zu den größten Unternehmen der jeweiligen Branchenteilgruppe	Branchenteilgruppe aufgrund von Leistungsangebot nicht bestimmbar Branchenteilgruppe aufgrund unterschiedlicher Unternehmenskultur nicht bestimmbar
Umsetzung	Mitgliedschaft in Verbänden: - ZIA - Verband deutscher Pfandbriefbanken - etc. Spezielles Engagement: - Vorstandsmitglied = Präsident im Verband deutscher Pfandbriefbanken	Mitgliedschaft in Verbänden: - ZIA - Verband geschlossener Immobilienfonds	Mitgliedschaft in zahlreichen Verbänden: - ZIA, ULI, Transparenzinitiative (Tr.-I.) - International Council of Shopping Centers - etc. Spezielles Engagement: - 2 Personen im Bereich „International Organizations“ - Personale Mitarbeit in Verbänden (u.a. ULI) - Mitglied der GF = Verantwortlich für Integration der Tr.-I. in tägliche Arbeit	Mitgliedschaft in Verbänden: - V.a. ZIA Spezielles Engagement: - Persönliches Engagement in Verbänden	Spezielles Engagement: - Bereitstellung von Personal für Verbandstätigkeit - Aktive Verankerung der Verbandsstandards im Unternehmen

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Positiver Ansatz zur Integration bestehender Branchenteilgruppen: ZIA Vernachlässigung des Themas Reputation bei vielen Unternehmen der deutschen Immobilienbranche → aber: aktive Gestaltung bei britischen Immobilienunternehmen Positive Branchenreputation förderlich für eigene Geschäftstätigkeit	Setzen gemeinsamer Standards für Qualität und Transparenz im ZIA Reputation von Unternehmen der deutschen Immobilienbranche in der Grauzone → aber: aktive Gestaltung bei international tätigen Immobilienunternehmen Positive Branchenreputation förderlich auch für bessere Wahrnehmung des einzelnen Unternehmens	Wichtigster Ansatz zur Integration der Branchenteilgruppen: ZIA Viele Unternehmen nur zu Lippenbekenntnissen bei Reputationsgestaltung bereit → aber: aktive Reputationsgestaltung bei Unternehmen anderer Branchen Positive Branchenreputation förderlich für Gewinn qualifizierter Mitarbeiter	ZIA wichtigster Ansatz für Integration der Branchenteilgruppen Vernachlässigung des Themas Reputation bei vielen Unternehmen der deutschen Immobilienbranche → aber: aktive Gestaltung international und in anderen Branchen Positive Branchenreputation förderlich für Wettbewerbsfähigkeit	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 1b:

Die drei untersuchten Unternehmen bestimmen auf Basis ihrer Unternehmensgröße und -leistungen die Zugehörigkeit zu einer Teilgruppe der Immobilienbranche. Damit ordnet sich die Eurohypo der Gruppe großer Immobilienfinanzierungsinstitute und die IVG der Gruppe der Immobiliengroßinvestoren zu. Für die ECE ist eine eindeutige Zuordnung nicht möglich, weil das Unternehmen zahlreiche Disziplinen unter einem Dach vereinigt. Hinsichtlich des Leistungsspektrums und der Größe vergleichbare Unternehmen finden sich nach Angabe der ECE nur im Ausland. Hier stehen aber kulturelle Unterschiede einer gemeinsamen Identität entgegen.

Die drei Unternehmen befürworten die Bildung einer über die einzelnen Teilgruppen hinaus gehenden Identität für die Immobilienbranche. Ursächlich hierfür ist nach Aussage aller Unternehmen, dass sich eine positive Branchenreputation letztlich vorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens auswirkt. Die Formulierung einer vereinenden Branchenidentität erscheint den Unternehmen umso wichtiger, als dass die Reputationsgestaltung von vielen Unternehmen der deutschen Immobilienbranche lange Zeit vernachlässigt wurde, international tätige Immobilienunternehmen und Unternehmen anderer Branchen ihre Reputation aber aktiv gestalten und damit einen Wettbewerbsvorteil genießen.

In diesem Sinne sind alle untersuchten Unternehmen – neben zahlreichen weiteren Mitgliedschaften – Mitglieder im Zentralen Immobilien-Ausschuss (ZIA), einem Dachverband der deutschen Immobilienbranche. Die Mitgliedschaft in Verbänden wird dabei bei der Eurohypo und der ECE durch das persönliche Engagement der Unternehmensleitungen begleitet. Die ECE stellt zusätzlich Personal für die Verbandstätigkeit bereit und implementiert die durch den Verband gesetzten Standards aktiv im Unternehmen.

**Hypothese Pos. 2:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ihre wesentlichen Anspruchsgruppen und deren Erwartungen an das Unternehmen bestimmen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Wesentliche Anspruchsgruppen	Hauptanspruchsgruppen: - Kunden - Aktionäre Weitere Anspruchsgruppen: - Gesellschaft - Mitarbeiter	Hauptanspruchsgruppen: - Aktionäre Weitere Anspruchsgruppen: - Banken - Mitarbeiter - Kunden (z.B. Mieter und Fondsanleger) - Geschäftspartner - Wettbewerber	Interne Anspruchsgruppen: - Gesellschafter - Mitarbeiter Anspruchsgruppen je nach Geschäftsfeld und Zeitverlauf eines Projektes verschieden Beispiel Shopping Center: - Erst: Kommunen - Dann: Investoren + Baufirmen - Dann: potenzielle Mieter - Dann: Bevölkerung im Einzugsgebiet	Anspruchsgruppen: - Aktionäre/ Gesellschafter - Kunden/ Geschäftspartner - Mitarbeiter - Gesellschaft	Anspruchsgruppen: - Wettbewerber - Banken Anspruchsgruppen je nach Geschäftsfeld und Zeitverlauf eines Projektes verschieden

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Schlüssel für positive Reputation: - Vertrauen in Lösungskompetenz und Schnelligkeit - Erfüllung der Kundenexpectationen - Wachsende Erkenntnis: Sympathiewerte	Schlüssel für positive Reputation: - Vertrauen in Unternehmensleistung - Glaubwürdigkeit (Ausrichtung aller Aktivitäten am Selbstverständnis)	Schlüssel für positive Reputation: - Bildung von Vertrauen in die Leistungen der ECE - Glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensleistungen und -werte - Vermittlung des „menschlichen Faktors“	Schlüssel für positive Reputation: - Bildung von Vertrauen in die Unternehmensleistungen - Vermittlung des „menschlichen Faktors“/ Sympathiewerte	Schlüssel für positive Reputation: - Glaubwürdige Kommunikation der Unternehmenswerte
Konzept	Basis von Bankgeschäft: Vertrauen und Reputation	Vertrauen der Anspruchsgruppen = Basis des Geschäftserfolgs	„Wenn Investoren, Mieter und Städte uns nicht vertrauen, können wir unser Geschäft nicht betreiben.“	Basis der Geschäftstätigkeit: Vertrauen der wesentlichen Anspruchsgruppen	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 2:

Als wesentliche Anspruchsgruppen führen die drei untersuchten Unternehmen ihre Aktionäre und Gesellschafter, ihre Kunden und Geschäftspartner sowie ihre Mitarbeiter an. Die IVG nennt zusätzlich Wettbewerber und Banken als Anspruchsgruppen. Dahingegen zählen die Eurohypo und die ECE auch die Anspruchsgruppe „Gesellschaft“ auf. Unterschiede zeigen sich auch in der Rangfolge, in der die Unternehmen ihre Anspruchsgruppen auflisten: Während bei der IVG und der Eurohypo Eigentümer und Kunden an vorderer Stelle stehen, sieht die ECE ihre Mitarbeiter und die Öffentlichkeit gleichrangig zu ihren Gesellschaftern und Kunden.

Unabhängig von ihren konkreten Anspruchsgruppen geben die untersuchten Unternehmen an, dass sie ohne das Vertrauen ihrer wesentlichen Anspruchsgruppen ihre Geschäftstätigkeit nicht erfolgreich durchführen können. So formuliert bspw. die ECE: „*Wenn Investoren, Mieter und Städte uns nicht vertrauen, können wir unser Geschäft nicht betreiben.*“<sup>680</sup>

<sup>680</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 18.

Vergleichbar damit artikuliert die Eurohypo: „*Immobilienbanking funktioniert nicht ohne Reputation.*“<sup>681</sup> Wie das Vertrauen der Anspruchsgruppen erreicht werden soll, sehen die untersuchten Unternehmen durchaus verschieden: Während die Eurohypo und die IVG die Bildung von Vertrauen in die Unternehmensleistungen betonen, nennt die ECE auch die Bildung von Vertrauen in die Unternehmenswerte. Letztlich weisen sowohl die Eurohypo als auch die ECE auf die Bedeutung von Sympathiewerten bzw. auf die Vermittlung des „menschlichen Faktors“ im Rahmen der Reputationsgestaltung hin, denn „*der menschliche Faktor ist wesentlich für eine vorteilhafte Reputation.*“<sup>682</sup>

**Hypothese Pos. 3:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ihre Pressearbeit insbesondere auf die Journalisten ausrichten, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens erreichen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Pressezielgruppen	Immobilienfachjournalisten Finanzjournalisten Journalisten der überregionalen Presse Regional- und Lokaljournalisten (punktuell)	Immobilienfachjournalisten Überregionale und internationale Finanz- und Wirtschaftsjournalisten Fondsjournalisten Regional- und Lokaljournalisten (punktuell)	Immobilienfachjournalisten Überregionale Tagespresse Ausländische Journalisten Journalisten der Fachmedien für Bau und Einzelhandel Lokaljournalisten	Immobilienfachjournalisten Finanzjournalisten Journalisten der internationalen Presse Journalisten der überregionalen Presse (punktuell bis wichtigste Zielgruppe) Regional- und Lokaljournalisten	Fondsjournalisten Journalisten der Fachmedien für Bau und Einzelhandel

<sup>681</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 1.

<sup>682</sup> Interview mit dem Pressesprecher der ECE, Frage 10.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Presseverteiler: ca. 150 Journalisten Privilegierung von Journalisten - Kerngruppe: 30 bis 40 Journalisten - Erweiterte Gruppe: 80 bis 100 Journalisten	Presseverteiler: ca. 300 Journalisten Persönlicher Kontakt: ca. 30 Journalisten Prinzipiell gleiche Behandlung von Journalisten unabhängig von ihrer jeweiligen Bedeutung für die IVG	Presseverteiler: ca. 600 bis 700 Journalisten Privilegierung von Journalisten: - Rund 80 Journalisten in „VIP-Liste“	Anzahl der relevanten Journalisten: ca. 150 bis 700 Anzahl der privilegierten Journalisten: zwischen 30 und 100	Gleiche Behandlung von Journalisten unabhängig von ihrer Bedeutung
Konzept	Kunden: verschiedene Akteure der Immobilienbranche → Immobilienjournalisten und Journalisten der überregionalen Presse als Mittler Investoren + Analysten → Finanzjournalisten als Mittler Regionale Projekte (Gesellschaft + Kunden) → Regional- und Lokaljournalisten als Mittler	Kunden: verschiedene Akteure der Immobilienbranche → Immobilienfachpresse als Mittler Kunden: Fondsanleger → Fondsjournalisten als Mittler Internationale Kunden und Investoren → ausländische Journalisten als Mittler Investoren + Analysten → Finanz- und Wirtschaftsjournalisten als Mittler Mieter, Anwohner etc. → Regional- und Lokaljournalisten als Mittler	Mieter in Shopping Centern → Fachmedien für Einzelhandel als Mittler Baufirmen als Geschäftspartner → Fachmedien für Bau als Mittler Internationale Kunden → ausländische Journalisten als Mittler Verschiedenste Anspruchsgruppen im Zeitverlauf → Fach- und Tagesmedien als Mittler Projektentwicklungen → Lokaljournalisten als Mittler	Kunden: verschiedene Akteure der Immobilienbranche → Immobilienfachjournalisten als Mittler Investoren + Analysten → Finanz- und Wirtschaftsjournalisten als Mittler Lokale Projekte: Gesellschaft → Lokaljournalisten als Mittler Internationale Kunden → ausländische Journalisten als Mittler	Fondsanleger → Fondsjournalisten als Mittler Mieter in Shopping Centern → Fachmedien für Einzelhandel als Mittler Baufirmen als Geschäftspartner → Fachmedien für Bau als Mittler

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 3:**

Die Gruppe der relevanten Journalisten ergibt sich bei den untersuchten Unternehmen aus der Definition ihrer wesentlichen Anspruchsgruppen. Denn es sind nur die Journalisten relevant, die zu den wesentlichen Anspruchsgruppen eine Mittlerfunktion einnehmen. Die Unternehmen unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen Immobilienfachjournalisten, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten, Journalisten der internationalen, überregionalen sowie der regionalen und lokalen Presse. Auffallend ist die unterschiedliche Bedeutung der Journalisten der Regional- bzw. Lokalpresse, die bei der ECE besonders hoch ist und bei der Eurohypo und IVG nur punktuell gegeben ist.

Die Anzahl der relevanten Journalisten schwankt in den untersuchten Unternehmen zwischen ca. 150 und 700. Die Eurohypo und die ECE privilegieren dabei rund 30 bis 100 Journalisten. Die IVG behandelt die Journalisten unabhängig von ihrer Bedeutung grundsätzlich gleich.

**Hypothese Pos. 4:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Transparenzerleben als die Steuerungsgröße der Unternehmensreputation bei Journalisten erkennen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Einfluss des Transparenzerlebens auf die Reputation bei Journalisten	Ohne Transparenz kein Ansatzpunkt für positive Reputation bei Journalisten	Transparenz entscheidend	Hohe Bedeutung des Transparenzerlebens für positive Reputation bei Journalisten	Hohe Bedeutung des Transparenzerlebens für positive Reputation bei Journalisten	–
Umsetzung	Gestiegene Bedeutung der Transparenz im Zeitverlauf	Gestiegene Bedeutung der Transparenz im Zeitverlauf	Gestiegene Bedeutung der Transparenz im Zeitverlauf	Gestiegene Bedeutung der Transparenz im Zeitverlauf	–
Konzept	Besseres Verständnis und höhere Akzeptanz bei Journalisten durch Sichtbarmachung unternehmensinterner Prozesse	Gefühl der zeitnahen und vollständigen Information → Zufriedenheit von Journalisten	Hohe Komplexität des Geschäfts → steigende Reputation durch besseres Verständnis des Geschäftsmodells	Funktionales Äquivalent für Transparenzerleben - Verständnis des Geschäftsmodells	Funktionales Äquivalent für Transparenzerleben - Gefühl der zeitnahen und vollständigen Information



### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 4:

Die drei untersuchten Unternehmen betrachten – auch wenn sie es nicht explizit so nennen – ein positives Transparenzerleben als notwendige Voraussetzung für eine vorteilhafte Reputation bei Journalisten: So weist die IVG darauf hin, dass sich Journalisten zeitnah und vollständig informiert fühlen müssen, um zufrieden zu sein. Die Eurohypo und die ECE nennen das Verständnis der Journalisten für das Geschäftsmodell eines Unternehmens als Basis dafür, das Vertrauen entstehen kann. Zugleich zeigt sich bei allen drei Unternehmen, dass die Bedeutung der Transparenz für die Reputation im Zeitverlauf gestiegen ist.

**Hypothese Pos. 5:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie analysieren, (a) welche Transparenz sie den Journalisten anbieten und (b) wie sie von den Journalisten hinsichtlich ihrer Transparenz erlebt werden.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Transparenzangebot für Journalisten	Angebot für Immobilienjournalisten: - Offen und kooperativ bei geschäftsorientierten Themen  Angebot für Finanzjournalisten: - Eingeschränkt bei einigen Unternehmenszahlen, keine Veranstaltung von Analystenmeetings  Kommunikation auch von schlechten Nachrichten	Angebot allgemein: - Informationsangebot auf Projekte und laufendes Geschäft konzentriert - Kommunikation auch von schlechten Nachrichten	Angebot allgemein: - Faktenorientiertes Informationsangebot - Kommunikation auch von schlechten Nachrichten	Angebot: - Geschäfts- bzw. faktenorientiertes Informationsangebot - Kommunikation auch von schlechten Nachrichten	–

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Richtlinien zur Transparenz: Bestandteil der Führungsleitsätze	Einvernehmen in Abteilung UK über kommunizierbare Informationen (keine Richtlinien zur Transparenz) Aber: Corporate Governance Richtlinien im Unternehmen verankert	Richtlinien zur Transparenz (Leitlinien der Corporate Governance Initiative): - Informationsmaterial für Mitarbeiter - Ansprechpartner im Unternehmen	Richtlinien zur Transparenz vorhanden	Keine Richtlinien zur Transparenz, aber Einvernehmen über kommunizierbare Informationen
Konzept	Transparenz = Geschäftsprinzip Transparenzverständnis: - Dokumentierte Transparenz - Sichtbarmachung interner Prozesse	Hoher Anspruch an eigene Transparenz Transparenzverständnis: - Dokumentierte Transparenz	Hoher Anspruch an eigene Transparenz Transparenzverständnis: - Dokumentierte Transparenz - Sichtbarmachung interner Prozesse - Sichtbarmachung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner	Hoher Anspruch an eigene Transparenz Transparenzverständnis: - Dokumentierte Transparenz - Sichtbarmachung interner Prozesse	Transparenzverständnis: - Sichtbarmachung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 5a:

Alle drei untersuchten Unternehmen äußern einen hohen Anspruch an ihre eigene Transparenz: „*Transparenz gehört zu unseren Geschäftsprinzipien.*“<sup>683</sup> Diesen Anspruch haben sowohl die Eurohypo als auch die ECE in Form von Richtlinien fixiert. Bei der ECE handelt es sich hierbei um die Leitlinien der Corporate Governance Initiative. In diesem Zusammenhang gibt das Unternehmen entsprechendes Informationsmaterial an die gesamte Belegschaft aus und stellt Ansprechpartner zum Thema zur Verfügung. Nach Angaben der IVG gibt es im Unternehmen keine Richtlinien zur Transparenz. Die im Unternehmen verankerten Corporate Governance Richtlinien werden damit nicht als Richtlinien zur Transparenz betrachtet. Das Unternehmen weist aber auf das hohe Einvernehmen unter den Mitarbeitern der

<sup>683</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 15.

Kommunikationsabteilung über kommunizierbare Informationen hin.

Das Informationsangebot der untersuchten Unternehmen ist insgesamt geschäfts- bzw. faktenorientiert und beinhaltet auch die Kommunikation schlechter Nachrichten. So weist die IVG darauf hin, dass der Test für den Anspruch eines Unternehmens an Transparenz letztlich sein Umgang mit schlechten Informationen ist.<sup>684</sup> Darüber hinaus geben die IVG und die ECE an, dass sie ihr Informationsangebot auf die Themeninteressen der Journalisten durch die Einrichtung verschiedener Presseverteiler zuschneiden.

Wie bereits angedeutet, verstehen alle drei Unternehmen unter „Transparenz“ eine „dokumentierte Transparenz“. Dies kann damit begründet werden, dass die Unternehmen den Journalisten v.a. Transparenz hinsichtlich geschäfts- bzw. leistungsorientierter Themen gewähren. Die Eurohypo und die ECE nennen unter dem Stichwort „Transparenz“ zusätzlich die Sichtbarmachung interner Prozesse, wobei die ECE auch die Sichtbarmachung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner für Journalisten angibt.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Transparenzerleben von Journalisten	Transparenzerleben von Immobilienjournalisten: - Grundsätzlich positiv - Wunsch nach Erweiterung geschäftsorientierter Informationen Transparenzerleben von Finanzjournalisten: - Verbesserungsfähig im Vergleich zu DAX-Unternehmen	Transparenzerleben allgemein: - „Recht“ positiv Transparenzerleben von Finanzjournalisten: - Verbesserungsfähig im Hinblick auf bessere Bearbeitung dieser Gruppe	Transparenzerleben: - Grundsätzlich positiv aber punktuell Wünsche nach mehr Informationen (z.B. zu Grundstücksakquisen und Mieterdaten)	Transparenzerleben: - Grundsätzlich positiv aber verbesserungsfähig (Ausweitung des Informationsangebots hinsichtlich geschäftsorientierter Themen)	–
Umsetzung	Erfassung des Transparenzerlebens	Erfassung des Transparenzerlebens	Erfassung des Transparenzerlebens	Erfassung des Transparenzerlebens	–

<sup>684</sup> Vgl. Interview mit der Unternehmensleitung der IVG, Frage 15.

Konzept	Transparenz der Leistung + gesellschaftsbezogene Themensetzung = positive Reputation bei Journalisten	Transparenz der Leistung + Professionalität der Pressearbeit = positive Reputation bei Journalisten Rahmen für Transparenz: gute Unternehmensleistung	Transparenz der Leistung + Transparenz der Werte + Vermittlung des menschlichen Faktors = positive Reputation bei Journalisten Rückwirkung der Unternehmensleistung auf die Reputation	Transparenz der Leistung = Basis einer positiven Reputation bei Journalisten Transparenz der Leistung + ... - Transparenz der Werte (im Folgenden auch als Themensetzung bezeichnet) = positive Reputation bei Journalisten Rahmen für Transparenz: gute Unternehmensleistung	Transparenz der Leistung + ... - Professionalität der Pressearbeit - Vermittlung des menschlichen Faktors = positive Reputation bei Journalisten
---------	---	--	---	---	---

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 5b:

Alle drei Unternehmen erfassen das Transparenzerleben der für sie relevanten Journalisten.<sup>685</sup> Als Ergebnis schätzen die Unternehmen das Transparenzerleben der Journalisten als positiv aber verbesserungsfähig ein.

Basis für ein positives Transparenzerleben der Journalisten ist aus Perspektive aller drei untersuchten Unternehmen die transparente Gestaltung ihrer Unternehmensleistungen. Es wird aber deutlich, dass ein gutes Transparenzangebot hinsichtlich der Leistungen nur die notwendige, aber nicht die hinreichende Bedingung für ein positives Transparenzerleben der Journalisten darstellt. Nach Meinung der IVG muss Transparenz immer mit einer professionellen Gestaltung der Pressearbeit einhergehen. Zudem weist das Unternehmen wie auch die ECE darauf hin, dass Transparenz alleine nicht zu einer vorteilhaften Reputation verhilft, wenn das Unternehmen ausschließlich schlechte Informationen kommunizieren kann: „Die Reputation eines Unternehmens bedingt den Erfolg des Kerngeschäfts und umgekehrt.“<sup>686</sup> In diesem Sinne muss ein Unternehmen stets die Rahmenbedingungen gestalten, auf deren Basis es kommuniziert.

<sup>685</sup> Vgl. weiterführend Arbeitsfeld „Wertschöpfung“, Hypothese Wert. 7c<sub>2</sub>.

<sup>686</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der ECE, Frage 1.

Die ECE weist darauf hin, dass neben den Unternehmensleistungen auch die Unternehmenswerte für Journalisten transparent werden müssen. Diese Wertetransparenz wird bei der Eurohypo mit dem Stichwort „Agendasetting“ bzw. „Themensetzung“ in Verbindung gebracht: „Wenn man ein gewisses Transparenzlevel erreicht hat, ist der Grenznutzen weiterer Transparenz deutlich geringer als der Grenznutzen von Agendasetting.“<sup>687</sup> Einschränkung wendet das Unternehmen jedoch ein, dass Journalisten die vom Unternehmen bereitgestellten Informationen zum Thema „Ökologie und Immobilien“ nicht regelmäßig abrufen. Die ECE betont, dass das Transparenzerleben der Journalisten dadurch bestimmt wird, ob die Menschen im Unternehmen für sie sichtbar werden: So hat das Unternehmen (wie auch die Eurohypo) den „menschlichen Faktor“ bereits als ein wesentliches Kriterium für die Gestaltung der Reputation bei seinen wesentlichen Anspruchsgruppen erkannt. Folglich lässt das Unternehmen diesen Faktor in die Gestaltung des Transparenzerlebens der Journalisten, die als Mittler zu den wesentlichen Anspruchsgruppen fungieren, einfließen.

**Hypothese Pos. 6:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die von ihnen angebotene und die von den Journalisten erlebte Transparenz abgleichen und diese im Sinne der Wertvorstellungen der wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens positiv übereinstimmen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Erwartungshaltung wesentlicher Anspruchsgruppen	Kundenerwartungen: - Leistungen (u.a. Professionalität) - Werte (Warmherzigkeit) Gesellschaft: - Werte (u.a. Nachhaltigkeit)	Kunden und Aktionäre: - Leistungen (u.a. Professionalität) Gesellschaft: - Werte (u.a. Nachhaltigkeit, Verbindung von Wohnen und Arbeiten)	Kundenerwartungen: - Leistungen (u.a. Professionalität) - Werte (Partnerschaftlichkeit) Gesellschaft: - Leistungen (u.a. Wohlstand) - Werte (u.a. Nachhaltigkeit) - Sichtbarmachung der Menschen	Kunden und Aktionäre: - Leistungen - Werte Gesellschaft: - Werte	Gesellschaft: - Leistungen - Sichtbarmachung der Menschen

<sup>687</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 12.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Verbesserungspotenziale beim Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausweitung des geschäftsorientierten Informationsangebots</li> <li>- Themensetzung (Ökologie und Immobilien, Demografie)</li> <li>- Verbesserung der Sympathiewerte (Platzierung des Vorstands in der Presse)</li> </ul> <p>Potenziale bei Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgreifen der bereitgestellten Informationen zu Wertethemen</li> <li>- Know-how Verbesserung</li> </ul>	<p>Verbesserungspotenziale beim Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur geringfügig vorhanden (u.U. Vergrößerung des Interviewangebots)</li> <li>- Verbesserte Bearbeitung der Finanz- und Wirtschaftspresse</li> <li>- Aktuell keine Themensetzung</li> </ul> <p>Potenziale bei Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuierlicheres Interesse an IVG und Immobilienthemen</li> <li>- Verbesserung der journalistischen Quantität und Qualität</li> </ul>	<p>Verbesserungspotenziale beim Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bessere Erklärung des Geschäftsmodells</li> <li>- Themensetzung (u.a. „Nachhaltigkeit“)</li> <li>- Sichtbarmachung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner für Journalisten</li> </ul>	<p>Verbesserungspotenziale beim Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausweitung des geschäftsorientierten Informationsangebots</li> <li>- Verbesserung der Sympathiewerte/Sichtbarmachung der Menschen</li> <li>- Themensetzung</li> </ul> <p>Potenziale bei Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgreifen der bereitgestellten Informationen</li> <li>- Know-how Verbesserung</li> </ul>	<p>Verbesserungspotenziale beim Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuell keine Themensetzung</li> </ul> <p>Potenziale bei Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhung der Anzahl der Journalisten</li> </ul>
Konzept	<p>Kernerwartungen der Kunden in Unternehmensaktivitäten bereits beantwortet</p> <p>Forderung: Ausrichtung der Pressearbeit an Unternehmensleistungen</p> <p>Indirekte Integration der übrigen Belegschaft in das Reputationsmanagement</p>	<p>Erwartungen der Kunden in Unternehmensaktivitäten bereits beantwortet</p> <p>Zukunft: Beantwortung gesellschaftlicher Erwartungen in den Projekten der IVG</p> <p>Forderung: Ausrichtung der Pressearbeit an Unternehmensleistungen</p> <p>Themensetzung: Teilaufgabe der Pressearbeit</p>	<p>Erwartungen der Kunden in Unternehmensaktivitäten bereits beantwortet</p> <p>Gesellschaftliche Erwartungen bereits in höchstem Maße in Leistungen beantwortet</p> <p>Integration der Mitarbeiter in das Reputationsmanagement</p>	<p>Erwartungen der Kunden in Leistungen beantwortet</p>	<p>Beantwortung gesellschaftlicher Erwartungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Angabe</li> <li>- Zukunft: Aufnahme in Leistungen</li> <li>- In Leistungen beantwortet</li> </ul> <p>Integration der Mitarbeiter in das Reputationsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indirekt</li> <li>- Direkt</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 6:

Die untersuchten Unternehmen nehmen fallübergreifend einen Abgleich zwischen der von ihnen angebotenen Transparenz und dem Transparenzerleben der Journalisten vor. In diesen Abgleich wird als dritte Komponente die „Erwartungshaltung der externen Anspruchsgruppen“ eingefügt. Denn diese Erwartungshaltungen sind es, auf die einerseits die Unternehmen ihre Leistungen und andererseits die Journalisten ihre Berichterstattung ausrichten.

Am Beispiel der Professionalität zeigt sich, dass die Unternehmen die Erwartungen ihrer Kunden bereits in ihren unternehmerischen Aktivitäten beantworten. Da in allen drei Unternehmen die Forderung gestellt wird, dass sich die Pressearbeit an den Unternehmensleistungen zu orientieren habe, formulieren die Unternehmen Verbesserungspotenziale für ihre Pressearbeit hinsichtlich der Transparenz geschäftsorientierter Themen. Dabei weist die IVG jedoch darauf hin, dass solche Verbesserungspotenziale nur geringfügig vorhanden sind.

Anders als bei der Anspruchsgruppe der Kunden hat alleine die ECE die Erwartungen der Gesellschaft im Allgemeinen in ihren unternehmerischen Aktivitäten aufgegriffen. Entsprechend der Forderung, dass sich die Pressearbeit an den Unternehmensleistungen zu orientieren habe, liegen in diesem Unternehmen folglich Potenziale in der Kommunikation dieser Aktivitäten an die Öffentlichkeit. Bei der Eurohypo wird weder aus den Interviews noch aus der Unternehmensbeschreibung ersichtlich, inwieweit das Unternehmen bspw. das Thema „Nachhaltigkeit“ in seinen Aktivitäten beantwortet. Unabhängig davon treibt das Unternehmen aber seine gesellschaftsorientierte Themensetzung aktiv voran. Auch in der IVG wurde die Bedeutung gesellschaftlicher Erwartungen für die Unternehmensreputation erkannt. Das Unternehmen beantwortet diese Erwartungen aber noch nicht in seinen Aktivitäten, auch wenn das Potenzial hierfür gesehen wird. Entsprechend ist im Rahmen der Pressearbeit aktuell keine Themensetzung hinsichtlich gesellschaftsorientierter Themen vorgesehen.

Letztlich nennen sowohl die Eurohypo als auch die ECE das Bedürfnis der Kunden bzw. der Gesellschaft im Allgemeinen nach Warmherzigkeit, partnerschaftlicher Zusammenarbeit und einem Sichtbarwerden der Menschen im Unternehmen. Dementsprechend formulieren beide Unternehmen das Potenzial, die Sympathiewerte des Unternehmens im Rahmen der Pressearbeit zu verbessern. Wie eine solche Sympathieverbesserung erfolgen soll, beurteilen die Unternehmen aber unterschiedlich: So will die ECE entsprechend ihres Grundsatzes, die Belegschaft direkt in das Reputationsmanagement zu integrieren, auch die Mitarbeiter der Fachabteilungen als „freundliche“ Gesprächspartner für Journalisten platzieren. Die Eurohypo beteiligt ihre Mitarbeiter hingegen nicht direkt an der Reputationsgestaltung. Die Sympathiewerte des Unternehmens sollen daher über die Darstellung der Unternehmensleitung in der Presse verbessert werden.

Schließlich weisen sowohl die Eurohypo als auch die IVG darauf hin, dass Verbesserungspotenziale für das Transparenzerleben der Journalisten nicht nur beim Unternehmen liegen, sondern auch auf Seiten der Pressevertreter: So äußert die IVG, dass Journalisten nur sporadisch Interesse an Immobilien Themen zeigen. Ähnliches gilt für das von der Eurohypo forcierte Thema „Ökologie und Immobilien“. Die beiden oben genannten Unternehmen befürworten daher sowohl eine Verbesserung der Qualität als auch der Quantität der Immobilienjournalisten, die in Folge eine positivere Reputation bei den Anspruchsgruppen erwirken.

**Hypothese Pos. 7:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Ziel formulieren, fortlaufend das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Ziele zur Gestaltung des Transparenzerlebens	Standardsetzung des Marktführers auch im Rep. M. Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten (aktuell aber „eher“ Beibehaltung) Transparenz bezüglich: - Unternehmensleistungen (u.a. Geschäftsstrategie für USA und Asien) - Unternehmenswerte (Themensetzung: z.B. „Ökologie + Immobilienfinanzierung“)	Platzierung der IVG als Trendsetter Beibehaltung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten Transparenz bezüglich: - Unternehmensleistungen (u.a. Projekte, laufendes Geschäft)	Platzierung der ECE als Marke Steigerung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten Transparenz bezüglich: - Unternehmensleistungen (u.a. Kreativität in der Architektur) - Unternehmenswerte (u.a. Top-Thema „Nachhaltigkeit“) - Menschen in der ECE Vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten	Verbindung des Unternehmens mit Standard- bzw. Trendsetzung Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten Transparenz bezüglich: - Unternehmensleistungen - Unternehmenswerte (v.a. Thema „Nachhaltigkeit“)	Beibehaltung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten Transparenz bezüglich: - Menschen im Unternehmen Vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten
Umsetzung	Ziele in jährlicher Presseplanung festgehalten	Ziele nicht schriftlich festgehalten	Ziele in jährlicher Presseplanung festgehalten	Ziele formal festgehalten	Ziele nicht formal festgehalten



Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Ergebnis des Abgleichs: - Ausweitung geschäftsorientierter Themen - Themensetzung (u.a. „Ökologie und Immobilien“) - Verbesserung der Sympathiewerte Gefahr nach Fusion mit Commerzbank: Verlust von Selbständigkeit und Unabhängigkeit in Wahrnehmung der Anspruchsgruppen	Ergebnis des Abgleichs: - Geringfügige Verbesserungspotenziale hinsichtlich geschäftsorientierter Themen	Ergebnis des Abgleichs: - Verdeutlichung des Geschäftsmodells - Themensetzung (u.a. „Nachhaltigkeit“) - Verbesserung der Sympathiewerte Vertrauenspflege bei wesentlichen Anspruchsgruppen nur über vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten möglich	Ergebnis des Abgleichs: - Leistungsbezogene Transparenz - Wertebezogene Transparenz (Themensetzung) - Sympathiewerte (Sichtbarmachung der Menschen)	Ergebnis des Abgleichs: - Leistungsbezogene Transparenz nur geringfügig zu verbessern

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 7:

Grundsätzlich nehmen alle drei untersuchten Unternehmen eine Zielformulierung in Bezug auf das Transparenzerleben der Journalisten vor, die bei der Eurohypo und der ECE innerhalb der jährlichen Presseplanung schriftlich festgehalten wird. Diese beiden Unternehmen sind es auch, die grundsätzlich eine Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten anstreben. Bei der Eurohypo ist dieses Ziel aktuell jedoch ausgesetzt, weil befürchtet wird, dass das Unternehmen nach der Fusion mit der Commerzbank in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen an Selbständigkeit und Unabhängigkeit verliert. Damit ist die Eurohypo derzeit mit der IVG vergleichbar, die tendenziell eine Beibehaltung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten anstrebt. Dieses Unternehmen hatte auch im Rahmen des Abgleichs nur geringfügige Verbesserungspotenziale für seine Pressearbeit gesehen.

Die ECE formuliert als einziges Unternehmen das Ziel, ein vertrauensvolles Verhältnis zu den für sie relevanten Journalisten aufzubauen. Ursächlich hierfür ist, dass das Unternehmen ein vertrauensvolles Verhältnis zu seinen wesentlichen Anspruchsgruppen nur über ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Journalisten gestalten kann.

In welcher Richtung das Transparenzerleben der Journalisten gestaltet werden soll, erfolgt in den untersuchten Unternehmen in Entsprechung zum zuvor durchgeführten Abgleich: Wurde das Potenzial einer verbesserten Leistungs- und Wertetransparenz gesehen, werden nun entsprechende Ziele für die Pressearbeit formuliert. Das Potenzial, die Sympathiewerte des Unternehmens durch Sichtbarmachung seiner Mitarbeiter zu verbessern, hat aber nur in der ECE zu einer entsprechenden Zielformulierung geführt. In der Eurohypo werden aktuell noch keine entsprechenden Ziele formuliert, obwohl ein Potenzial gesehen wurde. In diesem Zusammenhang sei auch darauf hingewiesen, dass alle drei untersuchten Unternehmen den Anspruch formulieren, als Marktführer, Trendsetter oder Marke in der Presse zu erscheinen.

**Hypothese Pos. 8:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten nachhaltig verbessern, wenn sie die Bereitschaft zeigen, (a) das Transparenzbedürfnis der Journalisten als Problem des Unternehmens zu akzeptieren, (b) sich über eventuelle Transparenzdefizite mit den Journalisten zu verständigen, (c) entsprechend dieser Defizite in kooperativer Zusammenarbeit (d) frühzeitig Veränderungen herbeizuführen und (e) die Transparenzbedürfnisse der Journalisten mit der Transparenzbereitschaft des Unternehmens in der Balance zu halten.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Konfliktbereitschaft	Transparenz = Geschäftsprinzip (aber Eurohypo kein eigenständiges Börsenunternehmen → geringere Publizitätspflichten und fehlender Druck des Kapitalmarktes zur weiteren Erhöhung der Transparenz)	Hoher Anspruch an eigene Transparenz (Reaktion auf Druck des Kapitalmarktes zur Erhöhung der Transparenz)	Hoher Anspruch an eigene Transparenz, aber weitere Erhöhung nur bei Reputationsproblemen	Hoher Anspruch an eigene Transparenz	–
Umsetzung	Professionalisierte Transparenzprozesse	Unternehmen bis ins Detail mit Messzahlen erfassbar	Professionalisierte Transparenzprozesse (u.a. Busfahrten zu Referenzprojekten, Informationen vor Baubeginn)	Professionalisierte Transparenzprozesse	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 8a:

Alle untersuchten Unternehmen äußern einen hohen Anspruch an ihre eigene Transparenz. Dieser Anspruch äußert sich fallübergreifend in professionalisierten Transparenzprozessen. Sowohl bei der Eurohypo als auch bei der IVG lässt sich dabei erkennen, dass das Transparenzangebot durch den Börsengang gestiegen ist. In der Eurohypo wurde sprichwörtlich mit dem Beschluss zum Börsengang im Herbst 2004 „zur Transparenz geblasen.“<sup>688</sup> Ursächlich hierfür waren steigende Publizitätspflichten und der Druck des Kapitalmarktes. Da die Eurohypo aber kein eigenständiges Börsenunternehmen im Kernsinn ist, gelten für das Unternehmen geringere Publizitätspflichten im Vergleich zur IVG und auch der Druck des Kapitalmarktes zur weiteren Erhöhung der Transparenz fehlt aktuell. Die ECE als nicht kapitalmarktorientiertes Unternehmen äußert einen hohen Anspruch an die eigene Transparenz. Gleichzeitig weist das Unternehmen aber darauf hin, dass eine weitere Ausweitung der Transparenz nur bei Eintreten eines Reputationsschadens erfolgen würde.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Verständigungsbe-reitschaft	Sehr hohe Verständigungs-bereitschaft mit Finanzjournalisten (Grund: Druck aufgrund Vergleichbarkeit mit börsennotierten Unternehmen) Relativ hohe Dialogbe-reitschaft mit Immobilienjournalisten (Grund: Know-how Defizit)	Grundsatz: Definition relevanter Informationen im Dialog mit Anspruchsgruppen (hier: Journalisten) Analysten im Fokus der Dialogbereitschaft (Mittler zur wichtigen Anspruchsgruppe der Aktionäre)	Grundsatz: Interesse am Dialog abseits der Berichterstattung Ausschließliche Beachtung berechtigter Interessen (keine Beachtung ausschließlich auf Eigeninteressen bedachter Personen)	Dialogbereitschaft mit Journalisten Beachtung ausschließlich berechtigter Interessen	–

<sup>688</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 53.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Aufsuchen von Journalisten in den Redaktionen Gespräche v.a. mit Finanzjournalisten z.B. bei Messen und Pressefrühstücks	Regelmäßige Gespräche mit Journalisten (v.a. telefonisch, aber auch auf Messen und bei Essenseinladungen) Aktives Einholen von Feedback	Aufsuchen von Journalisten „vor Ort“ Kontaktsuche im Anschluss an Veranstaltungen Anbieten von Fachseminaren (Verdeutlichung von Interesse abseits der Berichterstattung)	Gespräche mit Journalisten bei verschiedenen Gelegenheiten: telefonisch und nach Veranstaltungen Aufsuchen von Journalisten in den Redaktionen bzw. „vor Ort“	Anbieten von Fachseminaren

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 8b:

Die untersuchten Unternehmen erfassen die Anforderungen der Journalisten an Transparenz im Dialog mit diesen. Die ECE weist dabei explizit darauf hin, dass in einem solchen Dialog nur berechtigte Interessen Beachtung finden. Sind einzelne Journalisten aus Perspektive des Unternehmens nur auf ihre eigenen Interessen bedacht, kann kein wirklicher Dialog stattfinden. Als Hindernis für einen solchen Dialog wird von der Eurohypo auch das teilweise fehlende Know-how von Immobilienjournalisten genannt, das ein Gespräch auf Augenhöhe erschwert. Zudem schenkt das Unternehmen Finanzjournalisten im Vergleich zu Immobilienjournalisten eine erhöhte Aufmerksamkeit, weil diese einen höheren Druck auf das Institut aufgrund seiner Vergleichbarkeit mit anderen börsennotierten Unternehmen ausüben können.

Wie sich bei der Eurohypo und der IVG zeigt, wirkt sich insbesondere die Börsennotierung der beiden Unternehmen positiv auf ihre Dialogbereitschaft mit Finanzjournalisten bzw. Analysten aus. Ursächlich hierfür ist nach Angaben der Eurohypo, dass das Institut aufgrund seiner Börsennotierung leichter mit anderen Unternehmen vergleichbar ist. Dem entspricht die Aussage der IVG, dass Analysten die Mittler zur wichtigen Anspruchsgruppe der Aktionäre darstellen. Damit schränken die Eurohypo und die IVG ihre Dialogbereitschaft eher aufgrund wirtschaftlicher Interessen ein, während bei der ECE gesellschaftliche Werturteile wirksam werden.

Für den Dialog mit Journalisten nutzen die untersuchten Unternehmen u.a. Treffen auf Messen oder Essenseinladungen. Während die Eurohypo und die ECE dabei auch den Kontakt mit Journalisten in den Redaktionen oder „vor Ort“ suchen, fokussiert sich die IVG eher auf den telefonischen Kontakt. Besondere Aufmerksamkeit ist auf Fachseminare zu legen, welche die ECE für Pressevertreter anbietet, um ihr Interesse am Dialog abseits der Berichterstattung zu verdeutlichen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Kooperationsbereitschaft	Verlässlichkeit = natürlicher Bestandteil des Geschäftsalltags Privilegierung von Journalisten möglich (z.B. Angebot von Exklusivinformationen)	Grundsatz der Gleichbehandlung aller Journalisten bei Beachtung der jeweiligen Themeninteressen	Ziel: Vertrauensvolles Verhältnis zur Presse Aber: Privilegierung von Journalisten möglich (unausgesprochen)	Partnerschaftliche Zusammenarbeit Kooperationsbereitschaft u.U. von der Bedeutung des jeweiligen Journalisten abhängig	Kooperationsbereitschaft unabhängig von der Bedeutung des Journalisten
Umsetzung	Transparenzziel = Höhere Aktivität des Unternehmens, Realität: Reaktion + Aktion Zeitnahe + unaufgeforderte Weitergabe von Informationen Redliche Pressearbeit (keine Falschinformation, keine manipulative Meinungsbildung, Verzicht auf Spindoktoren) Abwägen von Privilegierung und Gleichbehandlung	Transparenz = Pro-aktives Beantworten von Fragen Umgehende Beantwortung von kürzeren Anfragen Abstimmung der Reaktionszeit bei Anfragen mit Rechercheaufwand Gewährleistung in sich konsistenter Antworten	Transparenz = Reaktion + Aktion „Eher“ offensive Kommunikation Konkretisierung der Reaktionszeit bei jeweiliger Anfrage	Transparenz = - Reaktion + Aktion Zeitnahe bzw. offensive Weitergabe von Informationen Kurze und definierte Reaktionszeiten auf Journalistenanfragen Redliche Pressearbeit	Transparenz = - Pro-aktives Beantworten von Fragen Verzicht auf Spindoktoren Abwägen von Privilegierung und Gleichbehandlung

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 8c:**

Um das Transparenzerleben der Journalisten zu bewahren oder zu steigern, zeigen die drei untersuchten Unternehmen eine hohe Kooperationsbereitschaft gegenüber diesen. Dies äußert sich bspw. in einer zeitnahen Weitergabe von Informationen sowie kurzen und definierten Reaktionszeiten auf Journalistenanfragen. Dabei lässt sich beobachten, dass die IVG den Begriff „Transparenz“ eher als ein „pro-aktives Beantworten von Fragen“ versteht, während die Eurohypo und die ECE neben einem eher reaktiven auch ein aktives Verständnis von Transparenz haben.

Hingewiesen werden soll im Zusammenhang mit der Kooperationsbereitschaft der Unternehmen auch auf das von der Eurohypo angesprochene Thema einer „redlichen“ Pressearbeit. Hierzu zählen für das Unternehmen die Einhaltung von Versprechen sowie der Verzicht auf eine manipulative Meinungsbildung und bewusste Falschinformation von Journalisten. In diesem Zusammenhang mahnt das Unternehmen insbesondere den Abstand zu Spindoktoren bzw. Nachrichtenhändlern an, die Artikel gegen Geld in der Presse platzieren. Auch wenn dieses Gebaren bei kleinen Unternehmen der Immobilienbranche bisher nicht anzutreffen ist, sind größere Unternehmen der Branche bereits betroffen: *„Es ist eine Art Krebsgeschwür, das sich ausbreitet und den Journalismus schon weitestgehend im Griff hat.“*<sup>689</sup>

Die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft wird sowohl bei der Eurohypo als auch der ECE dahingehend eingeschränkt, dass die Unternehmen Privilegierungen einzelner Journalisten vornehmen. Damit steigt die Kooperationsbereitschaft der beiden Unternehmen tendenziell mit der höheren Bedeutung einzelner Journalisten. Die Eurohypo weist aber darauf hin, dass die Privilegierung und die Gleichbehandlung von Journalisten stets neu abzuwägen sind. Die IVG lehnt eine Privilegierung von Journalisten hingegen gänzlich ab.

---

<sup>689</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 16.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Veränderungsbe- reitschaft	Grundsatz: frühzeitige Kommunikation schlech- ter Nachrichten Voraussetzung: - Vorliegen belastbarer Informationen - Beachtung gesetzli- cher Vorgaben - Abschätzung der ver- trauensstörenden Wir- kung	Grundsatz: frühzeitige Kommunikation schlech- ter Nachrichten Voraussetzung: - Vorliegen belastbarer Informationen - Beachtung gesetzli- cher Vorgaben - Beachtung unterneh- mensinterner Informa- tionsprozesse	Grundsatz: „eher“ offen- sive Kommunikation mit der Öffentlichkeit Voraussetzung: - Anstreben der „richti- gen“ Informationsrei- henfolge	Frühzeitige Kommunika- tion schlechter Nachrich- ten Voraussetzung: - Vorliegen belastbarer Informationen - Beachtung gesetzli- cher Vorgaben - Anstreben der „richti- gen“ Informationsrei- henfolge	Voraussetzung: - Abschätzung der ver- trauensstörenden Wir- kung
Umset- zung	Frühaufklärungssystem für sensible Themen vor- handen	Frühaufklärungssystem für sensible Themen vor- handen	Frühaufklärungssystem für sensible Themen vor- handen	Frühaufklärungssystem für sensible Themen vor- handen	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 8d:

Die drei untersuchten Unternehmen zeigen die Bereitschaft zur frühzeitigen Kommunikation schlechter Nachrichten, denn „*die beste Krisenkommunikation ist immer aktiv. Sonst hat man verloren.*“<sup>690</sup> Die frühzeitige Kommunikation von Informationen ist aber in allen Unternehmen an Voraussetzungen gebunden: So werden Nachrichten bspw. erst dann kommuniziert, wenn belastbare Informationen vorliegen. Zudem beachten die Unternehmen gesetzliche Vorgaben (z.B. Adhoc-Bestimmungen). Diese stellen für die IVG aber den Punkt der letztmöglichen Kommunikation dar und sind daher zu vermeiden. Wesentlich ist nach Angaben der IVG und der ECE auch das Anstreben der „richtigen“ Informationsreihenfolge, d.h. es gilt bspw. die entsprechenden Gremien im Unternehmen vor der Politik bzw. der Öffentlichkeit zu informieren. Die Eurohypo weist zudem darauf hin, dass es die vertrauensstörende Wirkung und damit den geschäftszerstörenden Charakter einer negativen Information abzuschätzen gilt.

In den untersuchten Unternehmen sind Frühaufklärungssysteme für sensible Themen vorhanden.<sup>691</sup>

<sup>690</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der ECE, Frage 17.

<sup>691</sup> Vgl. weiterführend: Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ Hypothese Wert. 7d.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Verantwortungs-bereit-schaft	Anstreben eines vernünftigen Kompromisses zwischen benötigter und vertretbarer Transparenz	Anstreben eines vernünftigen Kompromisses zwischen benötigter und vertretbarer Transparenz	Abwägungsprozesse zwischen fachlichen Notwendigkeiten und der Kommunizierbarkeit von Lösungen	Anstreben eines vernünftigen Kompromisses zwischen benötigter und vertretbarer Transparenz	–
Umsetzung	Festsetzen von Transparenzgrenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themen mit Vorteilen für Wettbewerber</li> <li>- Persönliche Informationen über Mitarbeiter</li> <li>- Bestimmte Zahlen der Rechnungslegung</li> </ul>	Festsetzen von Transparenzgrenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themen mit Vorteilen für Wettbewerber</li> <li>- Persönliche Informationen über Mitarbeiter</li> <li>- Bestimmte Zahlen der Rechnungslegung</li> <li>- Marktgerüchte</li> <li>- Wunsch von Kunden nach Datenschutz</li> </ul>	Festsetzen von Transparenzgrenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themen mit Vorteilen für Wettbewerber</li> <li>- Marktgerüchte</li> <li>- Informationen zu Kunden oder Auftraggebern</li> </ul> Bestätigung von gut recherchierten Anfragen, aber Werben um Verständnis für weitere Informationszurückhaltung Punktuelle Weitergabe von Informationen über Kunden und Auftraggeber nach Rücksprache	Festsetzen von Transparenzgrenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themen mit Vorteilen für Wettbewerber</li> <li>- Persönliche Informationen über Mitarbeiter</li> <li>- Bestimmte Zahlen der Rechnungslegung</li> <li>- Marktgerüchte</li> <li>- Datenschutz für Geschäftspartner und Kunden</li> </ul>	Bestätigung von gut recherchierten Anfragen, aber Werben um Verständnis für weitere Informationszurückhaltung Punktuelle Weitergabe von Informationen über Kunden und Auftraggeber nach Rücksprache

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept a) bis e)	Ziel der Pressearbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten (aktuell: Beibehaltung)</li> </ul>	Ziel der Pressearbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beibehaltung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten</li> </ul>	Ziel der Pressearbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung des positiven Transparenzerlebens der Journalisten</li> <li>- Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses zu Journalisten</li> </ul>	Ziel der Pressearbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beibehaltung bzw. Steigerung des Transparenzerlebens der Journalisten</li> </ul>	Ziel der Pressearbeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses zu Journalisten</li> </ul>



### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Pos. 8e:

Die Unternehmen versuchen fallübergreifend, eine Balance zwischen der von den Journalisten geforderten Transparenz und der von den Unternehmen angebotenen Transparenz herzustellen. Insofern setzen alle Unternehmen Grenzen für die von ihnen angebotene Transparenz fest. Hierbei handelt es sich u.a. um Themen mit Vorteilen für Wettbewerber, persönliche Informationen über Mitarbeiter und bestimmte Zahlen der Rechnungslegung. Die ECE weist jedoch darauf hin, dass Transparenzgrenzen im Einzelfall durchaus überschritten werden können. Dies ist einerseits bei gut recherchierten Journalistenanfragen der Fall. Andererseits werden Daten über Kunden und Geschäftspartner punktuell nach Rücksprache mit diesen weitergegeben.

### 4.2.3 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“

#### WERTSCHÖPFUNG: AKTIVITÄTEN

**Hypothese Wert. 1:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie das Vertrauen der Journalisten gewinnen und den Kommunikationsprozess mit ihnen professionell gestalten, um so das Transparenzerleben der Journalisten langfristig positiv zu beeinflussen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Schlüssel für positives Transparenzerleben	Professionalität der Unternehmenskommunikation	Professionalität der Unternehmenskommunikation	Professionalität der Unternehmenskommunikation	Professionalität der Unternehmenskommunikation	–
	Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation	Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation	Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation	Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation	

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 1:

Die untersuchten Unternehmen betrachten sowohl die Glaubwürdigkeit als auch die Professionalität der Pressearbeit als einen Schlüssel für ein positives Transparenzerleben der Journalisten.

**Hypothese Wert. 2:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann das Vertrauen der Journalisten gewinnen, wenn sie (a) den Journalisten ihre Identität glaubwürdig vermitteln, (b) aktiv mit Informationen auf die Journalisten zugehen und sicherstellen, dass die von ihnen übermittelten Informationen (c) der Wahrheit entsprechen und (d) auch die Unternehmensvergangenheit berücksichtigen. Weiterhin ist (e) die Presse ethischen Standards zu verpflichten und die Unternehmensleitung als „Leumund“ für das Unternehmen und seine Produkte einzusetzen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Glaubwürdige Identitätsvermittlung	<p>Kommunikation = Vorstandsthema</p> <p>Zentrale Bearbeitung der Unternehmenskommunikation („One-Voice“ Politik)</p> <p>Konzentration der Pressearbeit auf die Themen Immobilien- und Staatsfinanzierung</p> <p>Sichtbarmachung interner Prozesse: Verdeutlichung intelligenter und maßgeschneiderter Lösungen</p> <p>Aufgreifen gesellschaftlicher Wertethemen in der Pressearbeit</p> <p>Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt</p>	<p>Kommunikation = Vorstandsthema</p> <p>Zentrale Bearbeitung der Unternehmenskommunikation</p> <p>Beschränkung der Pressekontakte auf die Kommunikationsabteilung</p> <p>Konzentration der Pressearbeit auf Projekte und laufendes Geschäft</p> <p>Einheitliche Bildsprache</p> <p>Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Anspruchsgruppen</p>	<p>Kommunikation = Thema der Geschäftsführung</p> <p>Zentrale Bearbeitung der Unternehmenskommunikation</p> <p>Beschränkung der Pressekontakte auf ausgewählte Personen</p> <p>Konzentration der Pressearbeit auf Projekte, Werte und Menschen der ECE</p> <p>Sichtbarmachung interner Prozesse</p> <p>Verhalten der Mitarbeiter gegenüber Anspruchsgruppen</p>	<p>Kommunikation = Thema der Unternehmensleitung</p> <p>Zentrale Bearbeitung der Unternehmenskommunikation</p> <p>Beschränkung der Pressekontakte auf ausgewählte Personen</p> <p>Konzentration der Pressearbeit auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsorientierte Themen</li> <li>- Gesellschaftsorientierte Themen</li> </ul> <p>Vorleben der Identität durch Mitarbeiter gegenüber Anspruchsgruppen</p>	<p>Konzentration der Pressearbeit auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menschen im Unternehmen</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Sprachregelung für Belegschaft in Form einer Unternehmenspräsentation</p> <p>Regelung der Pressekontakte in Organisationshandbuch fixiert</p> <p>Mitarbeiter „denken“ in Immobilien (hohe Verankerung der Identität; Zeitdauer für Verankerung rund 3 Jahre nach Gründung in 2002)</p>	<p>Hoher Konsens über Kommunikationsinhalte (keine schriftlichen Vorgaben)</p> <p>Regelung der Pressekontakte in Presserichtlinie fixiert</p> <p>Verankerungsgrad der Identität nach strategischer Neuausrichtung in 2006: 60 bis 70 Prozent</p>	<p>Sprachregelung mit Daten und Fakten zur ECE für Belegschaft</p> <p>Explizite Regelung der in die Kommunikation eingebundenen Personen</p> <p>Starke Identifikation der Mitarbeiter mit der ECE</p>	<p>Personelle Fixierung der Pressearbeit</p> <p>Sprachregelung für Belegschaft vorhanden</p> <p>Verankerungsgrad der Identität: sehr hoch</p>	<p>Verankerungsgrad der Identität: relativ hoch</p>
Konzept	<p>Voraussetzung für Glaubwürdigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskrepanz zwischen Aktivitäten und Identität darf nicht zu groß werden</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Glaubwürdigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung aller Aktivitäten am Selbstverständnis der IVG</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Glaubwürdigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensleistungen und -werte</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Glaubwürdigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausrichtung der kommunikativen Aktivitäten an der Unternehmensidentität</li> </ul>	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 2a:

Voraussetzung für eine glaubwürdige Identitätsvermittlung an Journalisten ist nach Aussage der untersuchten Unternehmen eine größtmögliche Übereinstimmung der kommunikativen Aktivitäten mit der Unternehmensidentität, auch wenn eine vollständige Übereinstimmung nach Aussage der Eurohypo nicht zu erreichen ist: *„Es wird immer eine gewisse Unterscheidung zwischen dem geben, was Sie vorgeben, und dem, was Sie tatsächlich tun. Allerdings darf die Diskrepanz nicht zu groß werden.“*<sup>692</sup>

<sup>692</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der Eurohypo, Frage 56.

Damit die kommunikativen Aktivitäten weitestgehend mit der Unternehmensidentität übereinstimmen, haben die Unternehmen fallübergreifend das Thema „Kommunikation“ bei der Unternehmensleitung verankert und nehmen dessen zentrale Bearbeitung in der Kommunikationsabteilung vor. Zudem beschränken sie im Sinne einer „One-Voice“ Politik die Pressekontakte auf wenige ausgewählte Personen im Unternehmen. Auch inhaltlich richten die Unternehmen ihre Pressearbeit auf die Unternehmensidentität aus. Dies bedeutet für die IVG die Fokussierung auf geschäftsorientierte Themen. Für die Eurohypo kommen gesellschaftsorientierte Themen hinzu und für die ECE zusätzlich die Sichtbarmachung der Menschen im Unternehmen.

Die untersuchten Unternehmen wissen auch um die Bedeutung des Verhaltens ihrer Mitarbeiter im Kontakt mit den Journalisten: „*Denn das Behaupten von Identität reicht nicht aus, um Journalisten zu überzeugen.*“<sup>693</sup> Dementsprechend streben die Unternehmen fallübergreifend eine „gelebte“ Identität an. Als Ergebnis kommt die Eurohypo zu dem Schluss, dass ihre Mitarbeiter „*vom Pförtner bis zum Vorstand in Immobilien denken.*“<sup>694</sup> Vergleichbar sieht auch die ECE eine hohe Verankerung ihrer Identität in der Belegschaft. Bei der IVG liegt der Verankerungsgrad der Identität nach der strategischen Neuausrichtung im Jahr 2006 bei 60 bis 70 Prozent. Dementsprechend spricht das Unternehmen von einem Timelag zwischen angestrebter Identität und deren Erreichung. Auf eine solche Verzögerung wird auch durch die Eurohypo hingewiesen. So hat es in dem Unternehmen nach seiner Gründung im Jahr 2002 rund drei Jahre gedauert, die neue Identität vollständig in der Belegschaft zu verankern.

---

<sup>693</sup> Interview mit dem Pressesprecher der ECE, Frage 21.

<sup>694</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der Eurohypo, Frage 3.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Aktive Informationsübermittlung	Informationsweitergabe: unaufgefordert Reaktionszeit auf Informationsanfragen: Taggleich vor Redaktionsschluss (Zielerreichungsgrad: 80 Prozent)	Informationsweitergabe: zügig Reaktionszeit auf Anfragen: umgehend + Abstimmung des Antwortzeitpunktes bei aufwendigeren Recherchen (pünktliche Beantwortung: „Ehrensache“)	Informationsweitergabe: eher offensiv Konkretisierung der Reaktionszeit bei Informationsanfragen Beantwortung von Presseanfragen vorrangig gegenüber anderen Tätigkeiten	Informationsweitergabe: unaufgefordert und zügig Reaktionszeit auf Informationsanfragen: umgehend (Abstimmung des Antwortzeitpunktes bei Recherchen)	Beantwortung von Journalistenanfragen gegenüber anderen Tätigkeiten privilegiert
Umsetzung	Ausgewogenes Verhältnis von Informationsanfragen und aktiver Informationsweitergabe	Ausgewogenes Verhältnis von Informationsanfragen und aktiver Informationsweitergabe (Erreichung vieler Journalisten durch eine Pressemitteilung, aber viele Anfragen zu kleinen Themen)	Überzahl von Informationsanfragen (viele Pressemitteilungen, aber hohe Anzahl von Projekten mit vielen Anfragen verbunden)	Ausgewogenes Verhältnis von Informationsanfragen und aktiver Informationsweitergabe	Überzahl von Informationsanfragen
Konzept	Verständnis von Transparenz: - Ziel: aktiv - Realität: reaktiv + aktiv	Verständnis von Transparenz: - Pro-aktives Beantworten von Fragen	Verständnis von Transparenz: - Reaktiv + aktiv	Verständnis von Transparenz: - Reaktiv + aktiv	Verständnis von Transparenz: - Pro-aktives Beantworten von Fragen

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 2b:

Auch wenn die Eurohypo eine zügige Informationsweitergabe anstrebt, kommt es im Unternehmensalltag zu einem ausgewogenen Verhältnis von Journalistenanfragen und unaufgeforderter Informationsweitergabe durch die Unternehmen. Ein vergleichbares Verhältnis von Informationsweitergabe und -anfrage ist auch bei der IVG zu beobachten, wobei das Unternehmen auch ein pro-aktives Beantworten von Fragen anstrebt. Zudem nennt das Unternehmen als Grund für das ausgewogene Verhältnis die vielen Anfragen von Journalisten zu kleinen Themengebieten. Bei der ECE kommt es aus einem vergleichbaren Argument sogar zu einer Überzahl von Informationsanfragen: Das Un-

ternehmen steuert zahlreiche Projekte gleichzeitig, sodass die Anzahl der Informationsanfragen der Journalisten immens hoch ist.

Zu einer aktiven Informationsübermittlung gehört für alle drei Unternehmen die umgehende Beantwortung von Informationsanfragen. Dabei zeigen die Antworten der Unternehmen, dass eine Reaktion auf Informationsanfragen nicht sofort erfolgen muss, sondern vielmehr zeitnah. Sowohl die IVG als auch die ECE weisen zudem darauf hin, dass eine Antwort auch zu einem späteren Zeitpunkt möglich ist, wenn der Antwortzeitpunkt im Gespräch mit den Journalisten konkretisiert wird. Damit Recherchen im Unternehmen aber möglichst zügig ablaufen, besteht in der ECE die informelle Übereinkunft, dass die Beantwortung von Journalistenanfragen gegenüber anderen Tätigkeiten privilegiert behandelt wird.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Wahrheitsanspruch	Erstellung von Pressemitteilungen in Zusammenarbeit mit Fachabteilungen Kontrolle der Pressemitteilungen durch für den Fachbereich zuständigen Vorstand	Abstimmung von Pressemitteilungen mit Fachverantwortlichen und Vorstand Abgleich der Kommunikationsinhalte verschiedener Verlautbarungen	Abstimmung von Pressemitteilungen mit Fachverantwortlichen, Projektpartnern und Investoren Kontrolle strategisch wichtiger Pressemitteilungen durch höhere Hierarchieebene bis zum Vorsitzenden der GF	Abstimmung von Pressemitteilungen mit Fachverantwortlichen und Unternehmensleitung	Abgleich der Kommunikationsinhalte verschiedener Verlautbarungen Abstimmung von Pressemitteilungen mit Geschäftspartnern
Umsetzung	Erstellungs- und Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	Erstellungs- und Freigabeprozesse für Pressemitteilungen vorhanden	Erstellungs- und Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	Erstellungs- und Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	–
Konzept	Wissen in Branche um Wahrheit als Schlüsselgröße für Vertrauen vorhanden (Erkenntnis aus Podiumsdiskussion auf Immobilienmesse EXPO REAL)	k.A.	k.A.	–	Wissen in Branche: Wahrheit ist Schlüsselgröße für Vertrauen

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 2c:

Die Eurohypo nennt „Wahrheit“ als eine wesentliche Stellgröße für die Glaubwürdigkeit der Pressearbeit und erweitert dieses Wissen auf die gesamte Immobilienbranche. So lässt sich auch bei allen drei untersuchten Unternehmen gleichermaßen beobachten, dass Pressemitteilungen nach einem bestimmten Modus von den Fachverantwortlichen und der Unternehmensleitung freigezeichnet werden. Die ECE bezieht in diesen Freigabemodus im Zweifelsfall auch ihre Geschäftspartner ein. Die IVG weist zusätzlich auf die Notwendigkeit hin, die Kommunikationsinhalte verschiedener Verlautbarungen miteinander abzugleichen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Vergangenheitsvermittlung	Übernahme des Namens eines Vorgängerinstituts bei Unternehmensgründung  Bilanzpressekonferenz zum Tag des Handelsregistereintrags der Eurohypo  Darstellung von Unternehmenszahlen im Rückblick auf die letzten Jahre  Vermittlung der Unternehmensgeschichte	Beispiel: Erklärung der Zugehörigkeit des Geschäftsfelds „Kavernen“ zum Unternehmen	Verweise auf Unternehmerfamilie Otto  Einsatz historischer Bilder  Verweise auf Unternehmensgeschichte bei Themensetzung	Umfassende Vermittlung der Unternehmensgeschichte	Punktuelle Vermittlung der Unternehmensgeschichte
Umsetzung	Verwendung besonderen Informationsmaterials: - Buchveröffentlichung über Geschichte der Eurohypo - Geschäftsberichte	k.A.	Verwendung von Newslettern für bildliche Darstellungen oder die Darstellung nicht immer tagessaktueller Themen	Verwendung besonderen Informationsmaterials für Vermittlung geschichtlicher Bezüge	–

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Gründe: - Übernahme der positiven Reputation des Vorgängerinstitutes - Nutzen der Geschichte: „Man lernt zwar nicht aus ihr, aber sie schafft Differenzierung und Identität.“	Gründe: - Journalisteninteresse v.a. auf Gegenwart bezogen - Verdeutlichung der Geschichte nur bei erkennbarem Nutzen	Gründe: - Prof. Werner Otto, Gründer der ECE und bekannt als Gründer des Otto-Versands - Unternehmerfamilie = Marke - Identitätsvermittlung - Verdeutlichung der Lernkurve der ECE	Gründe: - Transfer der positiven Reputation aus der Vergangenheit in die Gegenwart - Identitätsvermittlung	Gründe: - Journalisteninteresse v.a. auf Gegenwart bezogen - Verdeutlichung der Geschichte nur bei erkennbarem Nutzen - Verdeutlichung der Lernkurve des Unternehmens

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 2d:

In Bezug auf die Vermittlung der Unternehmensgeschichte lassen sich deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen erkennen: Während die Eurohypo und die ECE ihre Geschichte relativ breit kommunizieren, geschieht dies bei der IVG punktuell. Grund für das Handeln der Eurohypo und der ECE ist im Wesentlichen die Vermittlung von Identität, denn „*man lernt zwar nicht aus* [der Geschichte, d.A.], *aber sie schafft Differenzierung und Identität.*“<sup>695</sup> Die ECE erklärt zudem, dass durch die Sichtbarmachung von Geschichte auch die Lernkurve eines Unternehmens verdeutlicht werden kann. Die IVG sieht das Interesse von Journalisten hingegen v.a. auf die Gegenwart bezogen. Das Unternehmen kommuniziert seine Geschichte daher nur in solchen Situationen, in denen ein erkennbarer Nutzen vorhanden ist.

Zur Kommunikation ihrer Geschichte greifen sowohl die Eurohypo als auch die ECE auf gesondertes Informationsmaterial zurück. Hingewiesen werden soll in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Buchveröffentlichung der Eurohypo zur Unternehmensgeschichte.

<sup>695</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 20.



Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Symbolische Repräsentanzen	Unternehmensrepräsentant in der Presse: - Vorstandsvorsitzender Verhaltensstandards: - Corporate Governance Kodex - Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG)	Unternehmensrepräsentant in der Presse: - Vorstandsvorsitzender Verhaltensstandards: - Corporate Governance Kodex - Unternehmenseigene Verhaltensrichtlinien	Unternehmensrepräsentant in der Presse: - Vorsitzender der Geschäftsführung Verhaltensstandards: - Corporate Governance Kodex - Unternehmenseigenes Wertemanagement	Unternehmensrepräsentant in der Presse: - Vorsitzender der Unternehmensleitung Verhaltensstandards: - Corporate Governance Kodex - Unternehmenseigenes Wertemanagement	–
Umsetzung	Finale Verantwortung für Unternehmenskommunikation beim Vorstandsvorsitzenden Wertemanagement: - Test für Mitarbeiter in Bezug auf AGG mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen bei Nichtbestehen	Finale Verantwortung für Unternehmenskommunikation beim Vorstandsvorsitzenden Wertemanagement: - Verankerung in Arbeitsverträgen - Informationsveranstaltungen bei Einführung des unternehmenseigenen Wertemanagements	Finale Verantwortung für Unternehmenskommunikation bei einem Mitglied der Geschäftsführung Wertemanagement: - Workshops bei Einführung - Spezielle Einarbeitung neuer Mitarbeiter - Bereitstellung von Informationsmaterial - Spezielle Ansprechpartner	Finale Verantwortung für Unternehmenskommunikation bei Vorsitzendem der Unternehmensleitung Wertemanagement: - Spezielle Mitarbeiterinformationen - Kopplung an arbeitsrechtliche Konsequenzen	Finale Verantwortung für Unternehmenskommunikation bei einem Mitglied der Unternehmensleitung
Konzept	Grund: - Höhere Wahrnehmung fachspezifischer Äußerungen aufgrund der Funktion des Vorstandsvorsitzenden	Grund: - Unregelmäßigkeiten im Verhalten: höchste Gefahr für Unternehmensreputation	Grund: - Neben funktionsgebundener Autorität auch persönliche Autorität von Bedeutung (Fachkompetenz, Verantwortungsgefühl, Unternehmertum)	Gründe: - Höhere Wahrnehmung fachspezifischer Äußerungen der Unternehmensleitung aufgrund funktionaler und persönlicher Autorität	Gründe: - Unregelmäßigkeiten im Verhalten: höchste Gefahr für Unternehmensreputation

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 2e:**

Alle drei untersuchten Unternehmen werden durch ihre jeweiligen Vorsitzenden der Unternehmensleitung in der Presse repräsentiert. Diese Person trägt daher sowohl bei der Eurohypo als auch bei der IVG die finale Verantwortung für die Unternehmenskommunikation. Lediglich bei der ECE liegt die Verantwortung bei einem weiteren Mitglied der Unternehmensleitung. Als Grund für die Bedeutung des Vorsitzenden der Unternehmensleitung in der Kommunikation weist die Eurohypo auf die höhere Wahrnehmung fachspezifischer Äußerungen aufgrund der Funktion des Vorsitzenden hin. Neben dieser funktionsgebunden Qualität nennt die ECE zusätzlich die persönliche Autorität des Vorsitzenden, denn *„es ist wichtig, nicht nur aus der Funktion heraus Autorität zu besitzen.“*<sup>696</sup>

Die IVG weist auf die Gefahr hin, die von einem Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter auf die Reputation des gesamten Unternehmens ausgeht. Um ein solches Fehlverhalten zu vermeiden, verpflichten daher alle drei Unternehmen ihre Mitarbeiter zur Unterzeichnung des Corporate Governance Codex. Die IVG und ECE haben zusätzlich unternehmenseigene Verhaltensrichtlinien etabliert. Zur Verankerung der Wertestandards im Unternehmen führen die Unternehmen spezielle Informationsveranstaltungen durch. Zudem sind Verstöße in allen Unternehmen letztlich mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen verbunden.

---

<sup>696</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der ECE, Frage 19.

**Hypothese Wert. 3:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann den Kommunikationsprozess mit Journalisten professionell gestalten, wenn sie (a) insbesondere Informationen über Neuigkeiten und Trends, Zahlen und Fakten sowie Verbraucherinformationen (b) möglichst einfach und verständlich aufbereiten und (c) auch im persönlichen Kontakt (d) über ausgewählte Kommunikatoren an die Journalisten weitergeben. Zusätzlich ist (e) anzustreben, das immobilienwirtschaftliche Wissen der Journalisten zu verbessern.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Themenplatzierung	Pressemitteilungen in Bezug auf laufendes Geschäft Gesellschaftsbezogene Themensetzung (u.a.): - Rückbesinnung der Finanzierung auf das Objekt Immobilie - Immobilienmarktkrise + Finanzierung - Ökologie + Immobilien - Mittelfristig: Demografie/Urbanisierung + Immobilien	Konzentration der Pressemitteilungen auf aktuelle Anlässe (Projekte und laufendes Geschäft) Aktuell keine Themensetzung vorgesehen	Pressemitteilungen in Bezug auf laufendes Geschäft Gesellschaftsbezogene Themensetzung (u.a.): - Nachhaltigkeit und Umweltschutz - Architektur und Bau - Einzelhandelskompetenz der ECE	Pressemitteilungen in Bezug auf laufendes Geschäft Gesellschaftsbezogene Themensetzung mit Geschäftsbezug: u.a. „Nachhaltigkeit“	Aktuell keine Themensetzung vorgesehen
Umsetzung	Eigene Analysen auf Basis von Presseclippings und Medienanalysen	Eigene Analysen auf Basis von Presseclippings	Eigene gefühlsmäßige qualitative Auswertung der Presseberichterstattung	Eigene gefühlsmäßige Einschätzung auf Basis von Presseclippings	Medienanalysen
Konzept	Pressearbeit in Übereinstimmung mit Unternehmensleistung und -werten	Pressearbeit in Übereinstimmung mit Unternehmensleistung	Pressearbeit in Übereinstimmung mit Unternehmensleistung und -werten	Pressearbeit in Übereinstimmung mit: - Unternehmensleistung - Unternehmenswerten	–

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 3a:**

Die untersuchten Unternehmen richten ihre Pressearbeit auf ihre Unternehmensleistung aus. Dementsprechend erfolgt in allen Unternehmen die thematische Fokussierung der Pressearbeit auf das aktuelle Geschäft. Neben ihrer Leistung sehen die Eurohypo und die ECE zusätzlich die Kommunikation ihrer Unternehmenswerte. Folglich nehmen beide Unternehmen eine gesellschaftsbezogene Themensetzung vor. Konkret wird von beiden Unternehmen das Thema „Nachhaltigkeit“ genannt. Die gesellschaftsbezogene Themensetzung erfolgt bei der ECE deutlich in Bezug auf die Unternehmensleistungen.

Inwieweit die angestrebten Themen ihren Niederschlag in der Berichterstattung finden, schätzen alle drei Unternehmen gefühlsmäßig auf Basis von Presseclippings ein. Die Eurohypo nutzt als einziges Unternehmen eine Medienanalyse zur qualitativen Bewertung der Berichterstattung.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Informationsaufbereitung	Druckreife Aufbereitung von Pressemitteilungen Darstellung: einfach in Titeln und Untertiteln, komplexer im Text	Druckreife Aufbereitung von Pressemitteilungen Darstellung: einfach und klar Zielgruppengerechte Aufbereitung von Informationen	Druckreife Aufbereitung von Pressemitteilungen Darstellung: einfach und für jeden verständlich Zusätzliche Detailinformationen bei Großprojekten Bildliche Darstellung von Themen	Druckreife Aufbereitung von Pressemitteilungen Darstellung: einfach und für jeden verständlich Darstellung auch von Detailinformationen	Zielgruppengerechte Aufbereitung von Informationen Bildliche Darstellung von Themen
Umsetzung	Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	Freigabemodus für Pressemitteilungen vorhanden	–

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Gründe: - Vielschichtige Geschäftstätigkeit der Eurohypo	Gründe: - Erkennbarkeit aller wichtigen Informationen für Journalisten „auf einen Blick“	Gründe: - Zielgruppen der Pressearbeit: Lokalredakteure + Spezialisten - Komplexe Geschäftstätigkeit der ECE	Gründe: - Komplexität der Geschäftstätigkeit - Schnelle Erkennbarkeit von Basisinformationen für Lokal- und Fachjournalisten - Spezielle Informationen für Fachjournalisten	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 3b:

Aufgrund ihrer komplexen Geschäftstätigkeit legen die drei untersuchten Unternehmen Wert auf eine schnelle Erkennbarkeit von Basisinformationen für Journalisten. So spricht die IVG davon, dass Informationen für Journalisten „auf einen Blick“ erkennbar sein müssen. Diese Anforderung gilt umso mehr, wenn wie bei der ECE sowohl Lokaljournalisten als auch Fachjournalisten durch ein und dieselbe Pressemitteilung angesprochen werden. Detailinformationen bereitet das Unternehmen aber gesondert auf und adressiert diese vor allem an Fachjournalisten. Damit handelt das Unternehmen wie auch die IVG nach dem Anspruch, Informationen zielgruppengerecht aufzubereiten.

Anders als die ECE verfährt die Eurohypo in der Gestaltung ihrer Pressemitteilungen: So weist das Unternehmen darauf hin, dass nur in den Titeln und Untertiteln seiner Pressemitteilungen eine einfache Gestaltung erreicht wird. Der Textteil ist oft umfassender, weil sich die Komplexität der Geschäftstätigkeit des Unternehmens nur bedingt reduzieren lässt. Zudem sieht das Unternehmen den Vorteil, dass es durch eine gewisse Komplexität seiner Pressemitteilungen seinen Anspruch, „intelligente und maßgeschneiderte Lösungen“ für Kunden zu entwickeln, den Journalisten deutlich machen kann.<sup>697</sup>

Alle Unternehmen bereiten ihre Pressemitteilungen druckreif auf. Damit die Pressemitteilungen den oben genannten Anforderungen entsprechen, unterliegen sie einem bestimmten Freigabemodus.

<sup>697</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 19.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Kommunikationswege	<p>Pressekonferenzen und -mitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe</p> <p>Ungezwungene Treffen</p>	<p>Pressekonferenzen und -mitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe</p> <p>Ungezwungene Treffen</p>	<p>Pressekonferenzen und -Pressemitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe</p> <p>Ungezwungene Treffen</p> <p>Newsletter</p>	<p>Pressekonferenzen und -mitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe</p> <p>Ungezwungene Treffen</p>	<p>Newsletter</p>
Umsetzung	<p>Hauptsächliche Verwendung von Pressemitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe: Telefonisch und durch persönliches Erscheinen</p> <p>Ungezwungene Treffen: Pressefrühstücks, Messen, Logenbesuche in Allianz-arena</p>	<p>Hauptsächliche Verwendung von Pressemitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe v.a. telefonisch</p> <p>Ungezwungene Treffen: Messen, Mittagessen</p>	<p>Hauptsächliche Verwendung von Pressemitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe: Telefonischer Kontakt und persönliches Erscheinen</p> <p>Ungezwungene Treffen: Pressefrühstücks, Messen, Logenbesuche in Color Line Arena, Hamburger Presseball, Kontakt nach Veranstaltungen</p>	<p>Hauptsächliche Verwendung von Pressemitteilungen</p> <p>Persönliche Informationsweitergabe: Telefonischer Kontakt, persönliches Erscheinen</p> <p>Ungezwungene Treffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Messen</li> <li>- Besondere Events</li> <li>- Einladungen zum Essen</li> </ul>	<p>Ungezwungene Treffen: Messen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktsuche nach Veranstaltungen</li> </ul>
Konzept	<p>Haupthebel zur Platzierung von Themen: individuelle Gespräche</p> <p>Geringes Interesse von Journalisten an Pressemitteilungen → Verwendung von Pressemitteilungen nur bei hohem Kommunikationsbedürfnis</p> <p>Persönliche Kontakte v.a. mit wichtigen Journalisten</p>	<p>Hohe Bedeutung persönlicher Kontakte bei Rückfragen zu Pressemitteilungen</p>	<p>„Das wichtigste in der Pressearbeit sind persönliche Kontakte.“</p> <p>Hohe Bedeutung persönlicher Kontakte v.a. bei nicht anlassbezogenen Themen + wichtigen Journalisten</p>	<p>Hohe Relevanz persönlicher Kontakte für die Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei wichtigen Journalisten</li> </ul>	<p>Geringes Interesse von Journalisten an Pressemitteilungen</p> <p>Hohe Relevanz persönlicher Kontakte für die Pressearbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei Rückfragen</li> <li>- bei nicht anlassbezogenen Themen</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 3c:

Bei allen drei untersuchten Unternehmen stellen Pressemitteilungen das meistverwendete Kommunikationsmittel dar. Die Eurohypo weist jedoch darauf hin, dass Pressemitteilungen nur bei einem tatsächlich hohen Mitteilungsbedürfnis verwendet werden sollten, weil das Interesse von Journalisten an ihnen vergleichsweise gering ist.

Insbesondere die Eurohypo und die ECE betonen die hohe Bedeutung persönlicher Kontakte in der Kommunikation mit Journalisten: „*Das wichtigste in der Pressearbeit sind persönliche Kontakte.*“<sup>698</sup> Diese Relevanz kommt insbesondere bei der Übermittlung nicht anlassbezogener Themen sowie bei wichtigen Journalisten zum Tragen. Beide Unternehmen suchen dabei den persönlichen Kontakt vor allem durch ein Erscheinen der Pressesprecher „vor Ort“ oder in den Redaktionen, weil hierdurch die Botschaft vermittelt werden kann: „*Wir sind da, kümmern uns und geben Informationen weiter.*“<sup>699</sup> Für die IVG ist der persönliche Kontakt vor allem bei Rückfragen von Journalisten von Bedeutung. Dieser Kontakt wird im Unternehmen i.d.R. telefonisch gepflegt.

Alle drei Unternehmen pflegen den informellen Informationsaustausch mit Journalisten in einer ungezwungenen Atmosphäre. Hierzu treffen sie die Medienvertreter auf Messen oder zu Essen. Die Eurohypo und die ECE laden Journalisten auch zu speziellen Events ein.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Kommunikatoren	Vorstandsvorsitzender (mehrmals in der Woche) Vorstände (mehrmals im Monat) Leitung UK/ PR Experten (steigender Einbezug)	Vorstandsvorsitzender Vorstände (bei einem der Vorstände 10 – 15 Pressekontakte in 2007): Anzahl der Pressekontakte abhängig von der Zahl der Projekte und Deals Leitung UK / PR Experten (im Einzelfall)	Vorsitzender der GF GF (fast täglich) Leitung UK + PR (vielfach täglich) Centermanager Experten (regelmäßig)	Unternehmensleitung (regelmäßig) Leitung UK + PR (häufig) Experten (steigende Bedeutung bis regelmäßiger Einsatz)	Unternehmensleitung (punktuell) Experten (insgesamt wenig) Centermanager

<sup>698</sup> Interview mit dem Pressesprecher der ECE, Frage 25.

<sup>699</sup> Interview mit dem Pressesprecher der ECE, Frage 16.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Personelle Regelung der Pressekontakte im Organisationshandbuch fixiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivrecht für Pressekontakte bei Leitung UK/ PR</li> <li>- Pressekontakte des Vorstands in Begleitung der Presseabteilung</li> <li>- Pressekontakte von Experten nach ausdrücklicher Einladung</li> </ul>	<p>Personelle Regelung der Pressekontakte in Presse-richtlinie fixiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivrecht für Pressekontakte bei Leitung UK/ PR</li> <li>- Punktuelle Pressekontakte von Experten bei Hintergrundgesprächen (nach Einladung)</li> </ul>	<p>Personelle Regelung der Pressekontakte vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivrecht für Pressekontakte bei Leitung UK/ PR</li> <li>- Eigenverantwortliche Pressearbeit der Centermanager, aber Kontrolle durch PR</li> <li>- Regelmäßige Pressekontakte von Experten bei Projektvorstellungen (Absprache)</li> </ul>	<p>Personelle Regelung der Pressekontakte vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exklusivrecht für Pressekontakte bei Leitung UK/ PR</li> <li>- Pressekontakte von Experten nach Absprache</li> </ul>	<p>Eigenverantwortliche, aber kontrollierte Pressearbeit der Centermanager</p> <p>Pressekontakte der Unternehmensleitung in Begleitung der Presseabteilung</p>
Konzept	<p>Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikation</li> <li>- Ausnutzen von Pressekontakten und breitere Darstellung der Unternehmensmeinung durch Einbezug mehrerer Personen</li> <li>- Authentischer Transport von Spezialthemen durch Experten</li> <li>- Vorstände als Ansprechpartner von Journalisten bevorzugt</li> </ul>	<p>Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherung der Qualität der Kommunikation für alle Unternehmensbereiche durch deren zentrale Bearbeitung</li> <li>- Gefahr der unscharfen Unternehmensdarstellung durch Platzierung von Experten</li> </ul>	<p>Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikation</li> <li>- Aber: Platzierung von Mitarbeitern als „freundliche“ Gesprächspartner</li> <li>- Authentische Vorstellung von Projekten durch Experten</li> </ul>	<p>Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikation</li> <li>- Authentischer Transport von Spezialthemen durch Experten</li> </ul>	<p>Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausnutzen von Pressekontakten und breitere Darstellung der Unternehmensmeinung durch Einbezug mehrerer Personen</li> <li>- UL als Ansprechpartner von Journalisten bevorzugt</li> <li>- Gefahr der unscharfen Unternehmensdarstellung durch Platzierung von Experten</li> <li>- Platzierung von Mitarbeitern als „freundliche“ Gesprächspartner</li> </ul>



### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 3d:

Hinsichtlich der mit der Presse kommunizierenden Personen befinden sich die Eurohypo und die ECE in einem Interessenskonflikt: Einerseits streben sie die Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikation an. Andererseits soll eine themenspezifische Auswahl der Kommunikatoren erfolgen, um Informationen authentisch transportieren zu können. Zusätzlich sieht die Eurohypo einen Vorteil in der Einbindung mehrerer Kommunikatoren in die Pressearbeit darin, bestehende Pressekontakte auszunutzen und die Meinung des Unternehmens auf einer breiten Basis darzustellen. Um beiden Anforderungen gerecht zu werden, formulieren sowohl die Eurohypo als auch die ECE ein Exklusivrecht für Pressekontakte für die Leitung der Kommunikationsabteilung und den Pressesprecher. Die Experten der Fachabteilungen kommunizieren nur nach ausdrücklicher Einladung mit der Presse. Die Experten werden dabei bei der Eurohypo mit steigender Häufigkeit und bei der ECE bereits regelmäßig in die Pressekommunikation eingebunden. Die Eurohypo weist jedoch einschränkend darauf hin, dass Journalisten häufig ein Gespräch mit der Unternehmensleitung präferieren.

Im Gegensatz zum Verhalten der beiden vorgenannten Unternehmen schätzt die IVG die Gefahr einer unscharfen Darstellung des Unternehmens in der Presse durch den Einbezug mehrerer Kommunikatoren so groß ein, dass sie Experten insgesamt nur wenig in der Presse platziert. Auch die Mitglieder der Unternehmensleitung werden nur unregelmäßig in die Medienkommunikation eingebunden.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Förderung von Immobilienjournalisten	Anbieten unternehmens-eigener Presseworkshops zu Fachthemen	Mitinitiator der Wissenschaftlichen Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (WVFI) + Verleihung des Immobilienjournalisten-preises	Unterstützung des WVFI	Unterstützung des WVFI	Anbieten unternehmens-eigener Presseworkshops
Umsetzung	Budgetbereitstellung	Nach anfänglicher Förderung aktuell keine Budgetbereitstellung	Budgetbereitstellung	Budgetbereitstellung	Aktuell keine Budgetbereitstellung

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	<p>Förderung trotz Professionalisierung wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigendes Know-how → Wahrnehmung der Branche steigt → Bedeutung der Branche steigt → positive geschäftliche Entwicklung einzelner Unternehmen</li> <li>- Steigendes Know-how → Abruf der bereitgestellten Informationen durch Journalisten</li> </ul>	<p>Quantitative und qualitative Förderung wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zu wenige Journalisten + fehlendes Know-how + fehlende Aufmerksamkeit der Redaktionen → schwankende Qualität der Berichterstattung → Wahrnehmungsdefizit der Branche</li> <li>- Steigendes Know-how → Abruf der bereitgestellten Informationen durch Journalisten</li> </ul>	<p>Förderung wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verdeutlichung von Interesse am Dialog abseits der Berichterstattung (Baustein des Rep. M.)</li> </ul>	<p>Förderung wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how Verbesserung von Immobilienjournalisten → verbesserte Berichterstattung über Immobilienbranche</li> <li>- Know-how Verbesserung von Immobilienjournalisten → Abruf der von den Unternehmen bereitgestellten Informationen durch Journalisten</li> </ul>	<p>Förderung wünschenswert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Zahl der Immobilienjournalisten → umfassendere Berichterstattung über Immobilienbranche</li> <li>- Verdeutlichung von Interesse am Dialog abseits der Berichterstattung</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 3e:

Die untersuchten Unternehmen betrachten fallübergreifend eine Förderung von Immobilienjournalisten als wünschenswert. Dabei lassen sich zwei Argumentationslinien unterscheiden: Für die Eurohypo und die IVG gilt es, sowohl das Know-how als auch die Anzahl der Immobilienjournalisten zu steigern, damit diese die von den Unternehmen bereitgestellten Informationen aufgreifen und sich damit die Presseberichterstattung über die Themen der Immobilienbranche verbessert. Im Gegensatz dazu sieht die ECE in einer Journalistenförderung die Möglichkeit, ihr Interesse am Dialog abseits der Berichterstattung zu verdeutlichen. So äußert das Unternehmen, dass die Journalistenförderung ein Baustein der Reputationsgestaltung ist.

Sowohl die IVG als auch die ECE unterstützen die „Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus e.V.“ (WVFI), wobei die IVG die Förderung aktuell ausgesetzt hat. Die Eurohypo bietet eigene Presseworkshops zu Fachthemen an.

## WERTSCHÖPFUNG: RESSOURCEN

**Hypothese Wert. 4:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie neben der Unternehmensleitung, dem Reputationsmanager und dem Pressesprecher auch die gesamte Belegschaft darin einbeziehen. Für den Einbezug der Belegschaft ist das Human Resource Management mitverantwortlich. Spezialisierte Beratungs- oder Dienstleistungsunternehmen können unterstützend hinzugezogen werden.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Beteiligte Personen	Vorstand Leitung UK RM PR HRM Übrige Belegschaft (indirekter Einbezug) Berater und Dienstleister	Vorstand Leitung UK PR HRM Übrige Belegschaft (indirekter Einbezug) Berater und Dienstleister	GF Leitung UK PR HRM Übrige Belegschaft (direkter Einbezug) Berater und Dienstleister	UL Leitung UK PR HRM Übrige Belegschaft (indirekter Einbezug) Berater und Dienstleister	RM Übrige Belegschaft (direkter Einbezug)

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 4:

In den drei untersuchten Unternehmen werden die Unternehmensleitung, die Leitung der Kommunikationsabteilung, der Pressesprecher sowie die Personalabteilung in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit einbezogen. Die Eurohypo verfügt als einziges Unternehmen über einen Reputationsmanager. In allen Unternehmen wird zudem die übrige Belegschaft in das Reputationsmanagement integriert. Während dieses jedoch bei der Eurohypo und der IVG indirekt erfolgt, bindet die ECE ihre Belegschaft direkt in die Reputationsgestaltung ein. Alle drei Unternehmen werden in der Reputationsgestaltung durch Pressearbeit durch Berater und Dienstleister unterstützt.

**Hypothese Wert. 5:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn ihre Mitarbeiter je nach Grad ihrer Beteiligung am Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) über bestimmte Hard und Soft Skills verfügen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Qualifikationen UL	Funktionsqualität Sprachliche und inhaltliche Flexibilität	Professionalität im Umgang mit der Presse (u.a. präzise Ausdrucksweise, Ruhe)	Persönliche Autorität (u.a. Fachkompetenz, Unternehmertum, Werte)	Professionalität im Umgang mit der Presse	Persönliche Autorität Funktionale Autorität
Qualifikationen Leitung UK	Studium: VWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Pressearbeit und Unternehmenskommunikation Hard und Soft Skills auf höchstem Niveau Lehrbeauftragter Hoch motiviert für Reputationsgestaltung	Studium: BWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: UK in Börsenunternehmen Hard und Soft Skills (Managementfähigkeiten, Gespür für Unternehmen und Umwelt → Abstimmung von Maßnahmen) Reputationsgestaltung nicht im Fokus	Studium: BWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: k.A. Hard und Soft Skills (Unternehmenskenntnis, Gespür für gesellschaftliche Stimmungen)	Studium: BWL/VWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Pressearbeit und Unternehmenskommunikation Hard und Soft Skills (v.a. Unternehmenskenntnis, Gespür für gesellschaftliche Stimmungen)	Lehrbeauftragter Hoch motiviert für Reputationsgestaltung Reputationsgestaltung nicht im Fokus
Qualifikationen RM	Studium: VWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Pressearbeit und Unternehmenskommunikation allgemein Hard und Soft Skills (u.a. theoretisches Wissen zur Kommunikation)	RM nicht vorhanden (entspricht Leitung UK)	RM nicht vorhanden (entspricht Leitung UK)	RM nicht vorhanden (entspricht Leitung UK)	Studium: VWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Pressearbeit und Unternehmenskommunikation Hard und Soft Skills (v.a. theoretisches Wissen zum Rep. M.)

<b>Kriterium</b>	<b>Eurohypo</b>	<b>IVG</b>	<b>ECE</b>	<b>Mehrheitl. Auspräg.</b>	<b>Einzelausprägungen</b>
Qualifikationen PR	Studium: BWL, VWL, Kommunikationswissenschaften oder Journalismus Immobilienwissen: notwendig Berufserfahrung: Journalist, Redakteur oder Pressesprecher Hard und Soft Skills (z.B. Englischkenntnisse, Kenntnisse im Presse-recht, Verschwiegenheit)	Studium: BWL oder Kommunikationswissenschaften Immobilienwissen: notwendig Berufserfahrung: Pressebereich der Immobilien- oder Finanzwirtschaft Hard und Soft Skills (z.B. Englischkenntnisse, hohe Einsatzbereitschaft, Journalistennetzwerk)	Studium: Politikwissen-schaft, Geschichte, Germanistik (Magister) + Aufbaustudium „Internationale Beziehungen“ Immobilienwissen: intensive Einarbeitung Berufserfahrung: Pressearbeit für Hamburger Senat Hard und Soft Skills (z.B. Kenntnisse zur Immobilienbranche und zu kommunalpolitischen Strukturen)	Studium: BWL, VWL, Kommunikationswissenschaften Immobilienwissen: notwendig Berufserfahrung: Journalist, Redakteur oder Pressesprecher Hard und Soft Skills (z.B. hohe Einsatzbereitschaft, Journalistennetzwerk)	Studium: Politikwissen-schaft, internationale Beziehungen Berufserfahrung: - Pressearbeit in der Politik - Pressearbeit in einem Unternehmen der Immobilien- oder Finanzwirtschaft Hard Skills: Presserecht, Kenntnisse der Branche und kommunalpolitischer Strukturen
Qualifikationen HRM	Studium: BWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Personalabteilung, Selbständigkeit Hard und Soft Skills (u.a. Führungskompetenzen)	Studium: BWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Personalabteilung Hard und Soft Skills (u.a. Führungskompetenzen)	Studium: Psychologie Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Personalabteilung Hard und Soft Skills (u.a. Führungskompetenzen)	Studium: BWL Immobilienwissen: Learning by Doing Berufserfahrung: Personalabteilung Hard und Soft Skills (u.a. Führungskompetenzen)	Studium: Psychologie
Qualifikationen gesamte Belegschaft	Hard Skills: Internationales Agieren Soft Skills: u.a. Teamfähigkeit, Pro-Aktivität, Aufgeschlossenheit	Hard Skills: Immobilienwissen, Berufserfahrung Soft Skills: u.a. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Selbständigkeit	Hard Skills: Extrem hohes fachliches Können, interdisziplinäres Denken Soft Skills: u.a. Teamfähigkeit, Präsenz und Auftreten	Hard und Soft Skills (fachliches Können, Teamfähigkeit)	Hard Skills: interdisziplinäres Denken, Kooperationsfähigkeit Soft Skills: Präsenz und Auftreten

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Einfließen der Anforderungen in Anforderungsprofile	Verwendung definierter Eigenschaften als Such- und Auswahlkriterien von Mitarbeitern	Einfließen der Anforderungen in Selbstselektion der Bewerber und in Auswahlverfahren (u.a. Gespräche, Testverfahren, Bauchgefühl)	Einfließen der Anforderungen in Auswahlverfahren	Selbstselektion der Bewerber durch klare Formulierung der Anforderungen
Konzept	Mitarbeitersuche entsprechend Unternehmensidentität und -zielen	Mitarbeitersuche entsprechend Unternehmensidentität und -zielen	Mitarbeitersuche entsprechend Unternehmensidentität und -zielen Gesuchte Qualifikation „Teamfähigkeit“ wegen teilweise mangelnder Ausbildung oft nicht vorhanden	Mitarbeitersuche entsprechend Unternehmensidentität und -zielen	Qualifikation „Teamfähigkeit“ in der Immobilienbranche wegen teilweise mangelnder Ausbildung oft fehlend

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 5:

Die **Unternehmensleitung**, als Repräsentant der Unternehmen, verfügt in allen drei untersuchten Unternehmen über eine hohe Professionalität im Umgang mit der Presse. Daneben benennt die Eurohypo die funktionale und die ECE zusätzlich die persönliche Autorität der Unternehmensleitung.

In Bezug auf die **Leitung der Kommunikationsabteilung** weisen sowohl die Eurohypo als auch die IVG auf die für diese Position notwendige Berufserfahrung im Bereich Pressearbeit oder Unternehmenskommunikation hin. Die Leitung der Kommunikationsabteilung hat in allen drei Unternehmen ein Studium der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre absolviert und verfügt über diverse Hard und Soft Skills. Hierzu nennt die ECE insbesondere eine gute Unternehmenskenntnis und ein Gespür für gesellschaftliche Stimmungen, um neue Trends zu entdecken. Bei der IVG wird das Gespür für die Umwelt v.a. für die Abstimmung reputationsfördernder Maßnahmen benötigt. Bei der Leitung der Kommunikationsabteilung in der Eurohypo liegen die vorgenannten Qualifikationen auf höchstem Niveau vor. Die entsprechende Person ist hier auch als Lehrbeauftragter tätig. Zudem verfügt die Leitung der Kommunikationsabteilung der Eurohypo über eine hohe Motivation, die Reputation zu gestalten, wohingegen bei der IVG der Fokus nicht auf der Reputationsgestaltung liegt.

Insofern wie bei der Eurohypo ein **Reputationsmanager** vorhanden ist, verfügt dieser über vergleichbare Fähigkeiten wie die Leitung der Kommunikationsabteilung. Er hat aber insbesondere theoretisches Wissen zum Reputationsmanagement. In der IVG und der ECE ist kein Reputationsmanager vorhanden. Seine Funktion ist faktisch bei der Leitung der Kommunikationsabteilung angesiedelt.

Der **Pressesprecher** verfügt sowohl in der Eurohypo als auch in der IVG über ein Studium der Kommunikationswissenschaften bzw. der Betriebs- oder Volkswirtschaftslehre. Berufserfahrung haben die jeweiligen Personen in dieser Funktion grundsätzlich als Journalisten, Redakteure oder Pressesprecher gesammelt. Dabei sollten die Pressesprecher aller untersuchten Unternehmen über immobilienwirtschaftliches Wissen verfügen. Wo dieses nicht der Fall ist (ECE), erfolgt eine intensive Einarbeitung. Daneben verfügen die Pressesprecher über zahlreiche Hard und Soft Skills wie eine hohe Einsatzbereitschaft und ein gutes Journalistennetzwerk. Da die Tätigkeit der ECE im Vergleich zur Eurohypo und IVG stark mit politischen Entscheidungsprozessen verzahnt ist, verfügt der Pressesprecher hier über spezielle Kenntnisse: Er hat Politikwissenschaften studiert, hat seine Berufserfahrung durch seine Tätigkeit als Pressesprecher in der Politik gesammelt und verfügt daher auch über Kenntnisse kommunalpolitischer Strukturen. Vergleichbar damit formuliert auch die IVG als börsennotierter Immobilieninvestor spezielle Anforderungen an ihren Pressesprecher: Er sollte seine Berufserfahrung als Pressesprecher in einem Unternehmen der Immobilien- oder Finanzwirtschaft gesammelt haben.

Der Mitarbeiter der **Personalabteilung** verfügt bei der Eurohypo und der IVG über ein Studium der Betriebswirtschaftslehre. Abweichend davon hat der Personalleiter der ECE ein Studium der Psychologie absolviert. Ursächlich hierfür kann die Überzeugung des Unternehmens sein, dass der Mensch im Unternehmen als gesellschaftliche Größe bedeutsam ist: „*Das Human Capital stellt die wichtigste Ressource für den Geschäftserfolg von Dienstleistungsunternehmen in der westlichen Welt dar.*“<sup>700</sup>

Die drei untersuchten Unternehmen formulieren als grundlegende Anforderung an ihre gesamte **Belegschaft** fachliches Können. Weil die ECE als einziges Unternehmen Mitarbeiter aus der gesamten Belegschaft direkt in die Reputationsgestaltung einbezieht, fordert sie von ihnen eine gewisse Präsenz und gutes Auftreten. Daneben stellt das Unternehmen hohe Anforderungen an das interdisziplinäre Denken seiner Mitarbeiter, weil Teamarbeit in der Immobilienbranche im Allgemeinen und in der ECE im Speziellen von herausragender Bedeutung ist. Das Unternehmen weist aber darauf hin, dass diese Qualifikation aufgrund einer teilweise fehlgerichteten Ausbildung nur bedingt bei Bewerbern vorhanden ist.

---

<sup>700</sup> Interview mit der Unternehmensleitung der ECE, Frage 6.

Für die zielgerichtete Mitarbeiterauswahl definieren die drei untersuchten Unternehmen die gewünschten Eigenschaften ihrer Mitarbeiter entsprechend ihrer Unternehmensziele und -identität. Die Eigenschaften fließen dann in die Anforderungsprofile ein und dienen somit als Auswahlkriterien für Mitarbeiter. Die ECE weist darauf hin, dass eine klare Formulierung von Anforderungen auch zu einer Selbstselektion der Bewerber führt und damit die Auswahl erleichtert.

**Hypothese Wert. 6a:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie (a) die Verantwortung hierfür beim Reputationsmanager ansiedeln, (b) für diesen entweder eine eigene Stelle schaffen oder eine bestehende Stelle erweitern sowie (c) ihn über eine dauerhafte Projektorganisation ins Unternehmen einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Reputationsmanagement“ zu schaffen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Verantwortlichkeit für die Steuerung des Rep. M.	Verantwortung für Steuerung der Reputation: RM und Leitung UK Finale Verantwortung: Vorstandsvorsitzender Mitverantwortlichkeit der Belegschaft für die Reputation (u.a. Verhalten im Kundenkontakt)	Verantwortung für Steuerung der Reputation: Leitung UK Finale Verantwortung: Vorstandsvorsitzender Mitverantwortlichkeit der Belegschaft für die Reputation in Abhängigkeit ihrer Funktion (u.a. Verhalten im Kontakt zu Anspruchsgruppen)	Verantwortung für Steuerung der Reputation: Leitung UK Finale Verantwortung: für Kommunikation zuständiger GF Mitverantwortlichkeit der Belegschaft für die Reputation (u.a. Verhalten im Kontakt zu Anspruchsgruppen + Engagement in Unternehmenspräsentationen)	Verantwortung für Steuerung der Reputation: Leitung UK Finale Verantwortung: Vorsitzender der UL Mitverantwortlichkeit der Belegschaft innerhalb ihres Arbeitsfeldes	Verantwortung für Steuerung der Reputation: RM und Leitung UK Finale Verantwortung: Für Kommunikation zuständiger UL Mitverantwortlichkeit der Belegschaft über das eigene Arbeitsfeld hinaus

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6a/a:

Die Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation liegt in allen drei untersuchten Unternehmen bei der Leitung der Kommunikationsabteilung. Wird das Reputationsmanagement wie im Fall der Eurohypo in Form eines Projektes geführt, gibt es einen Reputa-



tionsmanager, der die Leitung der Kommunikationsabteilung beratend unterstützt. Final trägt sowohl in der Eurohypo als auch in der IVG der Vorsitzende der Unternehmensleitung die Verantwortung für eine vorteilhafte Reputation. In der ECE ist die Zuständigkeit für die Unternehmenskommunikation und damit auch für die Reputationsgestaltung bei einem anderen Mitglied der Unternehmensleitung angesiedelt.

Alle untersuchten Unternehmen versprachen eine Mitverantwortlichkeit der gesamten Belegschaft für die Reputationsgestaltung. Bei der Eurohypo und der IVG ist diese Mitverantwortlichkeit auf das Aufgabenfeld der Mitarbeiter beschränkt. In der ECE wird ein entsprechendes Engagement der Mitarbeiter auch über ihr eigenes Arbeitsfeld hinaus erwartet (z.B. Teilnahme an Hochschulpräsentationen).

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Stellenschaffung RM	Rep. M. Teil der Aufgaben der Leitung UK Durchführung des Reputationsmanagements als Projekt → Funktion des RM → Funktion ist Teil der Aufgaben des für Reputation und Kommunikationsprojekte zuständigen Mitarbeiters	Faktische Aufgabenerweiterung der Leitung UK	Faktische Aufgabenerweiterung der Leitung UK im Zeitverlauf	Faktische Aufgabenerweiterung der Leitung UK	Aufgabenerweiterung des für Reputation und Kommunikationsprojekte zuständigen Mitarbeiters

#### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6a/b:

Das Reputationsmanagement ist in den drei untersuchten Unternehmen nicht institutionalisiert. Faktisch gehört die Reputationsgestaltung aber zu den Aufgaben der Leitung der Kommunikationsabteilung. Abweichend von den anderen beiden Unternehmen wird das Reputationsmanagement in der Eurohypo als Projekt geführt. Hierzu wurde die Funktion des „Reputationsmanagers“ geschaffen. Diese Funktion übernimmt der für Reputation und Kommunikationsprojekte zuständige Mitarbeiter.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Einbindung ins Unternehmen	Initiierung des Projekts „Reputationsmanagement“ Direkte Anbindung des zuständigen Mitarbeiters an Leitung UK RM = Stabsstelle in Abteilung UK Abteilung UK = Stabsstelle	Abteilung UK = Stabsstelle	Abteilung UK = Stabsstelle mit gleichzeitiger Linienfunktion	Abteilung UK = Stabsstelle (+ eventuelle Linienfunktion)	Direkte Anbindung des RM an Leitung UK RM = Stabsstelle in Abteilung UK
Umsetzung a) bis c)	Organigramm für Abteilung UK vorhanden	Organigramm für Abteilung UK vorhanden	Organigramm für Abteilung UK vorhanden	Organigramm für Abteilung UK vorhanden	–
Konzept a) bis c)	Keine Institutionalisierung des Rep. M.	Keine Institutionalisierung des Rep. M.	Keine Institutionalisierung des Rep. M.	Keine Institutionalisierung des Rep. M.	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6 a/c:

Die Kommunikationsabteilung ist in allen drei Unternehmen als Stab in das Unternehmen eingebunden. In der ECE verfügt sie zusätzlich über Linienfunktion. Der Reputationsmanager ist bei der Eurohypo direkt an die Leitung der Kommunikationsabteilung angebunden und berät diese in ihren Entscheidungen.

Die Unternehmen haben die Einbindung der Kommunikationsabteilung in das Unternehmen in Form eines Organigramms festgehalten.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Interne kommunikative Querverbindungen	RM ↔ Vorstand RM ↔ Leitung UK RM ↔ Abteilung UK (inkl. PR) RM ↔ Belegschaft Vorstand ↔ Belegschaft Vorstand ↔ HRM HRM ↔ Belegschaft Belegschaft untereinander	Leitung UK ↔ Vorstand Leitung UK ↔ Abteilung UK (inkl. PR) Leitung UK ↔ Belegschaft Vorstand ↔ Belegschaft Vorstand ↔ HRM HRM ↔ Belegschaft Belegschaft untereinander	Leitung UK ↔ GF Leitung UK ↔ Abteilung UK (inkl. PR) Leitung UK ↔ Belegschaft GF ↔ Belegschaft GF ↔ HRM HRM ↔ Belegschaft Belegschaft untereinander	Leitung UK/RM ↔ UL Leitung UK/RM ↔ Abteilung UK (inkl. PR) Leitung UK/RM ↔ Belegschaft UL ↔ Belegschaft UL ↔ HRM HRM ↔ Belegschaft Belegschaft untereinander	RM ↔ Leitung UK
Umsetzung (Beispiele)	RM ↔ Vorstand: - Direkte Informationsweitergabe RM ↔ Leitung UK: - Enge, vertrauliche Zusammenarbeit RM ↔ Abteilung UK: - Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung im Team RM → Belegschaft: - Indirekte Information über Rep. M. über die Unternehmenspräsentation - Befragung von Mitarbeitern auf kleiner Basis	Leitung UK ↔ Vorstand: - Direkte Zusammenarbeit Leitung UK ↔ Abt. UK: - Zusammenarbeit (Meetings, Email, Gespräche) Leitung UK → Belegschaft: - Keine spezielle Information über Rep. M. - Dienstleisterverständnis	Leitung UK ↔ GF: - Enge Zusammenarbeit Leitung UK ↔ Abt. UK: - Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung - Zusammenarbeit - Ständiger Dialog - Jahrestagung Leitung UK ↔ Belegschaft: - Aktive Information - Arbeitsgruppen, Workshops, Interviews	RM/ Leitung UK ↔ UL: - Enge Zusammenarbeit (inkl. direkte Informationsweitergabe) RM/ Leitung UK ↔ Abteilung UK: - Zusammenarbeit - Dialog - Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung RM/ Leitung UK ↔ Belegschaft: - Indirekte bzw. keine spezielle Information über Rep. M.	RM ↔ Leitung UK: - Enge, vertrauliche Zusammenarbeit RM/ Leitung UK ↔ Abteilung UK: - Jahrestagung RM/ Leitung UK ↔ Belegschaft: - Befragung von Mitarbeitern auf kleiner Basis - Dienstleisterverständnis - Aktive Information - Arbeitsgruppen, Workshops, Interviews

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung (Beispiele – Fortsetzung)	<p>Vorstand ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Essen mit Mitarbeitern</li> <li>- Anwesenheit bei Seminaren</li> <li>- Institutionalisierte Treffen auf Führungsebene</li> <li>- Elektronische Linie zum Vorstand (aber bisher kaum genutzt)</li> </ul> <p>HRM ↔ Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von Maßnahmen für eine „gelebte“ Unternehmensidentität (z.B. gemeinsames Feiern von Erfolgen)</li> <li>- Gemeinsame Auswahl von Mitarbeitern</li> </ul> <p>HRM ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops</li> <li>- Internet, Intranet</li> </ul> <p>Innerhalb der Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informeller Austausch</li> <li>- Leserbriefe in Mitarbeiterzeitschrift</li> <li>- Elektronisches Forum erwogen, aber nicht eingerichtet</li> </ul>	<p>Vorstand ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offene Gesprächsrunden</li> </ul> <p>HRM ↔ Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstimmung von Unternehmens- und Personalzielen</li> <li>- Gemeinsame Auswahl von Mitarbeitern</li> </ul> <p>HRM → Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche Verlautbarungen</li> <li>- Intranet, Internet</li> </ul> <p>Innerhalb der Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flurgespräche</li> </ul>	<p>GF ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weitergabe von Informationen</li> <li>- Institutionalisierte Treffen auf Führungsebene</li> <li>- Direktes, eigenverantwortliches Aufsuchen der GF durch Mitarbeiter</li> </ul> <p>HRM ↔ GF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstimmung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberreputation</li> <li>- Gemeinsame Auswahl von Mitarbeitern</li> </ul> <p>HRM ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsveranstaltungen</li> <li>- Internet, Intranet</li> <li>- Mitarbeiterbefragung</li> </ul> <p>Innerhalb der Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsveranstaltungen</li> <li>- Flurgespräche</li> <li>- Elektronisches Forum erwogen, aber nicht eingerichtet</li> </ul>	<p>UL ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsweitergabe, Gesprächsrunden und Essen mit Mitarbeitern</li> <li>- Institutionalisierte Treffen auf Führungsebene</li> <li>- Direktes, eigenverantwortliches Aufsuchen der UL durch Mitarbeiter (auch elektronische Linie)</li> </ul> <p>HRM ↔ UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung von Maßnahmen für eine „gelebte“ Unternehmensidentität</li> <li>- Gemeinsame Auswahl von Mitarbeitern</li> </ul> <p>HRM ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshops, Informationsveranstaltungen</li> <li>- Internet, Intranet</li> <li>- Schriftliche Verlautbarungen</li> </ul> <p>Innerhalb der Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informeller Austausch</li> <li>- Kein elektronisches Forum eingerichtet</li> </ul>	<p>UL ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwesenheit bei Seminaren</li> </ul> <p>HRM ↔ UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstimmung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberreputation</li> </ul> <p>HRM ↔ Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterbefragung</li> </ul> <p>Innerhalb der Belegschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leserbriefe in Mitarbeiterzeitschrift</li> <li>- Informationsveranstaltungen</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Keine Information der Belegschaft über Rep. M. wegen Sorge des Vorstands um Bekanntwerden sensibler Informationen	Keine spezielle Information der Belegschaft notwendig, weil Wissen um Image als differenzierenden Wettbewerbsfaktor vorhanden	Enger Dialog als Voraussetzung für motivierte Mitarbeiter	–	Keine Information der Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorge der UL um Bekanntwerden sensibler Informationen</li> <li>- Wissen um Image als differenzierenden Wettbewerbsfaktor vorhanden</li> </ul> Dialog als Voraussetzung für motivierte Mitarbeiter

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6 a/d:

In den untersuchten Unternehmen gibt es zahlreiche kommunikative Querverbindungen zwischen den am Reputationsmanagement beteiligten Personen. Aufgrund der zahlreichen Querverbindungen wird im Folgenden nur auf einige Besonderheiten hingewiesen:

Die kommunikative Einbindung der Belegschaft in das Reputationsmanagement gestaltet sich in den untersuchten Unternehmen unterschiedlich: Während die ECE ihre Mitarbeiter direkt über die Ausgestaltung des Reputationsmanagements informiert, wird die Belegschaft der Eurohypo und IVG nur indirekt bzw. gar nicht informiert. So geht die IVG bspw. davon aus, dass in der Belegschaft das Wissen um das „Image“ als differenzierenden Wettbewerbsfaktor vorhanden ist und eine spezielle Information daher nicht notwendig ist. Vielmehr besteht ein Dienstleisterverhältnis zwischen der Kommunikationsabteilung und den Fachabteilungen, indem die Kommunikationsabteilung die Fachabteilungen beim Vertrieb ihrer Produkte unterstützt. In der Eurohypo hat der Vorstand die Sorge, dass sensible Informationen bekannt werden könnten, wenn die Belegschaft um Maßnahmen zur Reputationsgestaltung weiß. Die Belegschaft soll daher keine Informationen zur Reputationsgestaltung erhalten. Sie wird aber in gewisser Weise indirekt über das Reputationsmanagement informiert, indem sie über die Unternehmenspräsentation wesentliche Informationen und Sprachregelungen zum Unternehmen mitgeteilt bekommt. Eine Untersuchung, inwieweit sich die Mitarbeiter der Unternehmen ihrer Mitverantwortung und der Bedeutung des Reputationsmanagements bewusst sind, würde über den Rahmen der vorliegenden Arbeit hinausgehen.

In der ECE finden sich hingegen zahlreiche Maßnahmen zur Integration von Mitarbeitern in den Kommunikationsfluss im Zusammenhang mit dem Reputationsmanagement: So wird bspw. das Thema „Nachhaltigkeit“ zum Top-Thema im Unternehmen erklärt und Mitarbeiter bekommen hierzu aktiv Informationen vermittelt. Daneben wurden Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern verschiedener Bereiche gebildet, in denen das Thema aktiv vorangetrieben wird. Im Fall der Logoneuentwicklung wurden zusätzlich Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen und Bereiche geführt und Diskussionsrunden initiiert.

Der Austausch innerhalb der Belegschaft erfolgt in den untersuchten Unternehmen vor allem in informellen (Flur-) Gesprächen. Die Eurohypo ermöglicht ihren Mitarbeitern auch die Platzierung von Artikeln in der Mitarbeiterzeitschrift. Ein elektronisches Forum lehnt das Unternehmen wie auch die ECE ab, weil ein solches Forum oft nur Extremmeinungen wiedergibt und damit das Risiko eines Kaputttredens von Neuerungen besteht. Zudem ist ein offener Austausch der Mitarbeiter aus Sorge um den Verlust ihres Arbeitsplatzes oft kaum möglich.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Einbezug von Beratern/ Dienstleistern	Abteilung UK ↔ Berater/ Dienstleister	Abteilung UK ↔ Berater/ Dienstleister	Abteilung UK ↔ Berater/ Dienstleister	Abteilung UK ↔ Berater/ Dienstleister	–
Umsetzung	Teilweises Hinzuziehen für konzeptionelle Fragen Durchführung von Kundenbefragungen	Teilweises Hinzuziehen für konzeptionelle Fragen Textung, Logogestaltung, etc.	Erstellung von Broschüren, Logogestaltung	Teilweises Hinzuziehen für konzeptionelle Fragen Erstellung von Broschüren, Logogestaltung, Textung, Kundenbefragungen	–
Konzept	Hinzuziehen von Spezialwissen	Hinzuziehen von Spezialwissen Geringe Personalausstattung der Abteilung UK Steuerung notwendig, weil Agenturen sonst das Unternehmen steuern	Hinzuziehen von Spezialwissen	Hinzuziehen von Spezialwissen	Geringe Personalausstattung der Abteilung UK Steuerung notwendig, weil Agenturen sonst das Unternehmen steuern

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6a/e:

Die drei untersuchten Unternehmen werden in der Reputationsgestaltung von Beratern und Dienstleistern unterstützt. Grund hierfür ist fallübergreifend das Hinzuziehen von Spezialwissen. Die IVG nennt zusätzlich die geringe Personalausstattung der Kommunikationsabteilung. Das Unternehmen weist auch darauf hin, dass Agenturen eng gesteuert werden müssen, weil die Agenturen sonst das Unternehmen steuern.

**Hypothese Wert. 6b:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie (a) die Verantwortung für die Pressearbeit beim Pressesprecher ansiedeln, (b) für diesen eine eigene Stelle schaffen und (c) ihn in das Projekt zur Reputationsgestaltung einbinden. Darüber hinaus sind (d) kommunikative Querverbindungen sowohl zwischen allen Mitarbeitern als auch (e) zwischen dem Unternehmen und Dienstleistern und Beratern zum Thema „Pressearbeit“ zu schaffen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Verantwortlichkeit für die Steuerung der Pressearbeit	Zentrale Verantwortung: PR in Abstimmung mit Leitung UK Finale Verantwortung: Vorstandsvorsitzender Aktive Zulieferung presserelevanter Themen aus Fachabteilungen	Zentrale Verantwortung: Leitung UK Finale Verantwortung: Vorstandsvorsitzender Aktive Zulieferung presserelevanter Themen aus Fachabteilungen	Zentrale Verantwortung: PR in Abstimmung mit Leitung UK Finale Verantwortung: Zuständiger GF Eigenständige Pressearbeit der Centermanager Aktive Zulieferung presserelevanter Themen aus Fachabteilungen	Zentrale Verantwortung: PR in Abstimmung mit Leitung UK Finale Verantwortung: UL Aktive Zulieferung presserelevanter Themen aus Fachabteilungen	Eigenständige Pressearbeit der Centermanager

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6b/a:

Die Verantwortung für die Gestaltung der Pressearbeit liegt in den drei untersuchten Unternehmen beim Pressesprecher in Abstimmung mit der Leitung der Kommunikationsabteilung (bei der IVG: Personalunion). Die finale Verantwortung trägt der Vorsitzende der Unternehmensleitung bzw. bei der ECE ein anderes Mitglied der Unternehmensleitung. In diesem Unternehmen gestalten die Centermanager eigenverantwortlich ihre Pressearbeit. Alle Unternehmen erwarten von den Mitarbeitern der Fachabteilungen eine aktive Zulieferung presserelevanter Themen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Stellenschaffung PR	Stellenschaffung mit Unternehmensgründung PR gleichzeitig Leitung der Stiftung der Eurohypo	Stellenschaffung: frühzeitig, aber Zeitpunkt unbestimmt PR = Leitung UK	Stellenschaffung: - 80er Jahre: PR mit weiteren Aufgaben - 90er Jahre: PR = Leitung UK - 2006: Ausschließliche Zuständigkeit des PR für Pressearbeit	Stellenschaffung: frühzeitig in der Unternehmensgeschichte Keine ausschließliche Zuständigkeit des PR für Pressearbeit	Ausschließliche Zuständigkeit des PR für Pressearbeit

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6b/b:

Die Pressearbeit ist in den drei untersuchten Unternehmen in der Form institutionalisiert, als dass frühzeitig in der Unternehmensgeschichte die Stelle des Pressesprechers geschaffen wurde. Dabei lässt sich insbesondere in der ECE der Bedeutungswandel der Pressearbeit nachvollziehen: War der Pressesprecher in den 80er Jahren noch mit weiteren Aufgaben wie z.B. der Gestaltung von Messen betraut, wurde er in den 90er Jahren zum Leiter der Kommunikationsabteilung hochgestuft. Im Jahr 2006 wurde dann die Leitung der Kommunikationsabteilung von der Pressearbeit separiert, sodass der Pressesprecher heute ausschließlich für Pressearbeit zuständig ist.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Einbindung ins Unternehmen	Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (8 Personen auf 6 Stellen) Abteilung PR Teil des Bereichs UK	Pressestelle (aktuell: 1 Person, zukünftig: PR + 1 Planstelle) Abteilung PR Teil des Bereichs UK	Abteilung Media Relations (8 Personen) Abteilung PR Teil des Bereichs UK	Personelle Besetzung: 8 Personen Abteilung PR Teil des Bereichs UK	Personelle Besetzung: 1 Person + 1 Planstelle
Umsetzung a) bis c)	Organigramm für Presseabteilung nicht vorhanden	Organigramm für Presseabteilung vorhanden	Organigramm für Presseabteilung vorhanden	Organigramm für Presseabteilung vorhanden	Organigramm für Presseabteilung nicht vorhanden
Konzept a) bis c)	Institutionalisierung der Pressearbeit	Institutionalisierung der Pressearbeit	Institutionalisierung der Pressearbeit	Institutionalisierung der Pressearbeit	–



### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6b/c:

Die Presseabteilung ist in den untersuchten Unternehmen Teil der Kommunikationsabteilung. In der Eurohypo und der ECE ist die Presseabteilung mit acht Personen besetzt. Die IVG beschäftigt derzeit eine Person in der Abteilung, wobei eine Neueinstellung vorgesehen ist. Die IVG und die ECE haben den Aufbau der Presseabteilung in Form eines Organigramms festgehalten.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Interne kommunikative Querverbindungen	PR ↔ Vorstand PR ↔ Leitung UK PR ↔ RM PR ↔ Belegschaft	PR ↔ Vorstand PR ↔ Belegschaft	PR ↔ GF PR ↔ Leitung UK PR ↔ Belegschaft	PR ↔ UL PR ↔ Leitung UK PR ↔ Belegschaft	PR ↔ RM
Umsetzung (Beispiele)	PR ↔ Vorstand: - Abstimmung (jährlich: Presseplanung + unterjährig: Jour Fix) - Vorbereitung und Begleitung der Pressekontakte PR ↔ Leitung UK: - Tägliche Teamarbeit PR ↔ RM: - Erstellung integrierter Kommunikationsplanung	PR ↔ Vorstand: - Abstimmung - Schulungen für Medienkontakte PR ↔ Leitung UK: - Aktuell: Personalunion	PR ↔ GF: - Beratung und Schulungen für Medienkontakte - Abstimmung von Veröffentlichungen mit höherer Priorität PR ↔ Leitung UK: - Tägliche Teamarbeit - Erstellung integrierter Kommunikationsplanung	PR ↔ UL: - Abstimmung - Vorbereitung und Begleitung der Pressekontakte, Schulungen PR ↔ RM/ Leitung UK: - Tägliche Teamarbeit - Erstellung integrierter Kommunikationsplanung	PR ↔ Leitung UK: - Aktuell: Personalunion

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung (Beispiele) – Fortsetzung	PR ↔ Belegschaft: - Aktives Zugehen und Abfragen interessanter Themen - Weiterleitung aller Presseanfragen an PR	PR ↔ Belegschaft: - Abruf relevanter Informationen - Weiterleitung aller Presseanfragen an PR	PR ↔ Belegschaft: - Aktives Zugehen und Abfragen interessanter Themen - Anwesenheit bei Gründung von Projektteams und Projektbegleitung - Medientrainings - Ansprechpartner bei Fragen	PR ↔ Belegschaft: - Aktives Zugehen und Abfragen interessanter Themen - Weiterleitung aller Presseanfragen an PR	PR ↔ Belegschaft: - Anwesenheit bei Gründung von Projektteams und Projektbegleitung - Medientrainings - Ansprechpartner bei Fragen
Konzept	Mitarbeiter nicht hinreichend für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert → Aktives Zugehen und Abfragen neuer Themen durch PR notwendig	Informationszulieferverpflichtung für alle Mitarbeiter	Mitarbeiter nicht hinreichend für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert → Aktives Zugehen und Abfragen neuer Themen durch PR notwendig + Sensibilisierung der Mitarbeiter	Mitarbeiter nicht hinreichend für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert → Aktives Zugehen und Abfragen neuer Themen durch PR notwendig	Informationszulieferverpflichtung Mitarbeiter nicht hinreichend für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert → Sensibilisierung der Mitarbeiter notwendig

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6b/d:

Vergleichbar mit den kommunikativen Querverbindungen des Reputationsmanagements im Allgemeinen ist auch die Pressearbeit im Speziellen kommunikativ in die drei untersuchten Unternehmen eingebettet. Aufgrund der zahlreichen Querverbindungen wird im Folgenden wiederum nur auf Besonderheiten hingewiesen:

Zunächst wird in den Unternehmen eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Pressesprecher und der Unternehmensleitung deutlich. Diese Zusammenarbeit bezieht sich u.a. auf die Abstimmung der jährlichen und unterjährigen Presseplanung. Zudem bereiten die Presseabteilungen die Pressekontakte der Unternehmensleitung vor und schulen diese entsprechend. In der Eurohypo werden alle Pressekontakte der Unternehmensleitung durch die Pressestelle begleitet.

In den untersuchten Unternehmen ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Pressesprecher und der Leitung der Kommunikationsabteilung zu beobachten, die in leicht abgeschwächter Form auch für den Reputationsmanager – wie bei der Eurohypo – gilt. Bei der IVG handelt es sich beim Pressesprecher und der Leitung der Kommunikationsabteilung aktuell um ein und dieselbe Person.

Die untersuchten Unternehmen erwarten im Rahmen ihrer Pressearbeit eine aktive Zulieferung interessanter Informationen durch die Belegschaft an die Presseabteilung. Dementsprechend formuliert die IVG eine Informationszulieferverpflichtung für alle Mitarbeiter. Sowohl die Eurohypo als auch die ECE weisen aber darauf hin, dass Mitarbeiter die Presserelevanz von Themen oft nicht erkennen. In beiden Unternehmen verankert sich daher die Presseabteilung aktiv in den Fachabteilungen. Die ECE versucht zudem, die Mitarbeiter der Fachabteilungen für presserelevante Themen zu sensibilisieren, indem die Mitarbeiter der Presseabteilung bei Projektgründungen anwesend sind und die Projekte im Anschluss begleiten.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Einbezug von Beratern/Dienstleistern	PR ↔ Berater/ Dienstleister	PR ↔ Berater/ Dienstleister	PR ↔ Berater/ Dienstleister	PR ↔ Berater/ Dienstleister	–

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	PR ↔ Berater/ Dienstleister: - Beziehen von Presseclippings und Medienanalysen - Konzeptionierung eines Medientrainings für den Vorstand mit wissenschaftlicher Unterstützung - Gespräche mit Beratungsunternehmen	PR ↔ Berater/ Dienstleister: - Beziehen von Presseclippings	PR ↔ Berater/ Dienstleister: - Beziehen von Presseclippings	PR ↔ Berater/ Dienstleister: - Beziehen von Presseclippings (und Medienanalysen)	PR ↔ Berater/ Dienstleister: - Teilweises Hinzuziehen wissenschaftlicher Unterstützung für Schulungen - Gespräche mit Beratungsunternehmen
Konzept	Kommunikationswissenschaftler: Spezialwissen vorhanden	–	Keine Zusammenarbeit mit Presseagenturen, weil diese nicht ins Unternehmen integrierbar sind	–	Kommunikationswissenschaftler: Spezialwissen vorhanden Keine Zusammenarbeit mit Presseagenturen, weil diese nicht ins Unternehmen integrierbar sind

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 6b/e:

Die Eurohypo arbeitet verstärkt mit Beratern bzw. Dienstleistern im Rahmen ihrer Pressearbeit zusammen: So hat das Unternehmen bspw. ein Medientraining für den Vorstand mit wissenschaftlicher Unterstützung konzipiert. Zudem führt das Unternehmen Gespräche mit Beratungsunternehmen zum Thema „Pressearbeit“. Beratungsunternehmen werden aber nicht grundsätzlich in den Unternehmensalltag eingebunden. In diesem Sinne weist die ECE darauf hin, dass sie nicht mit Presseagenturen zusammenarbeitet, weil diese nicht ins Unternehmen integrierbar sind.

Auch wenn die Unternehmen ihre Pressearbeit weitestgehend ohne zu Hilfenahme Dritter gestalten, beziehen sie Presseclippings von entsprechenden Dienstleistern. Die Eurohypo bezieht zusätzlich eine Medienanalyse.

**Hypothese Wert. 7:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie ein (a) ein Anreiz- und Belohnungssystem, (b) ein Planungs- und (c) Kontrollsystem sowie (d) ein Frühaufklärungssystem zur Unterstützung des Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) entwickeln.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Anreiz- und Belohnungssysteme	Höhe des variablen Gehalts Beteiligungsgrad der Mitarbeiter	Höhe des variablen Gehalts	Höhe des variablen Gehalts Beteiligungsgrad der Mitarbeiter Informiertheit der Belegschaft	Höhe des variablen Gehalts Beteiligungsgrad der Mitarbeiter	Informiertheit der Belegschaft
Umsetzung	Erfolgsabhängige Entlohnung der Leitung UK, RM und PR Einbindung der Abteilung UK in die integrierte Kommunikationsplanung Einbindung der Abteilung UK in die Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen	Erfolgsabhängige Entlohnung der Leitung UK	Erfolgsabhängige Entlohnung der Leitung UK und PR Enger Dialog und Zusammenarbeit in Abteilung UK Einbezug der Belegschaft in die Richtungsfindung Direkte Information der Belegschaft über Entscheidungen	Erfolgsabhängige Entlohnung der Leitung UK, RM und PR Dialog und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung UK	Einbezug der Belegschaft in die Richtungsfindung Direkte Information der Belegschaft
Konzept	Motivation durch erfolgsabhängige Entlohnung und Partizipation Interne Kommunikation als Voraussetzung für loyale und motivierte Belegschaft (aber: Sorge der UL vor Bekanntwerden sensibler Infos)	Motivation durch erfolgsabhängige Entlohnung Vorteilhafte Reputation im Interesse eines jeden Mitarbeiters → keine Motivation notwendig	Motivation durch erfolgsabhängige Entlohnung und Partizipation Motivation durch Information	Motivation durch erfolgsabhängige Entlohnung Motivation durch Partizipation	Vorteilhafte Reputation im Interesse eines jeden Mitarbeiters → keine Motivation notwendig Motivation durch Information

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7a:

Im Rahmen des Anreiz- und Belohnungssystems werden die Leitung der Kommunikationsabteilung, der Reputationsmanager und der Pressesprecher – insoweit vorhanden – in den untersuchten Unternehmen erfolgsabhängig bezahlt. Aus den Antworten der Unternehmen wird aber auch ersichtlich, dass eine Motivation nicht auf die zuvor genannten Personen beschränkt werden kann. So werden sämtliche Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung sowohl in der Eurohypo als auch der ECE durch ihre Partizipation an reputationsfördernden Maßnahmen motiviert. Bei der ECE wird darüber hinaus deutlich, dass sich auch der Grad der Informiertheit grundsätzlich positiv auf die Motivation aller Mitarbeiter auswirkt: So bezieht das Unternehmen bei Entscheidungen, die das ganze Unternehmen betreffen, letztlich die gesamte Belegschaft in Richtungsfindungen ein und kommuniziert getroffene Entscheidungen breit im Unternehmen, um eine höhere Akzeptanz der Aktivitäten zu erreichen. Auch in der Eurohypo wurde dieser Zusammenhang erkannt, jedoch aus Sorge des Vorstands vor dem Bekanntwerden sensibler Informationen in der Öffentlichkeit nicht auf das Reputationsmanagement übertragen. In der IVG erfolgt keine spezielle Motivation der Belegschaft, weil nach Ansicht des Unternehmens eine vorteilhafte Reputation im Interesse jedes einzelnen Mitarbeiters ist.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b <sub>1</sub> ) Planungssysteme für das Rep. M.	Planung allgemein: - „Großer“ Reputationsbericht als Basis - Aktionsplan: Integrierte Komm.-Planung - To-Do Liste entsprechend Geschäftsverlauf - Kurzfristige Themenbearbeitung außerhalb der Planungen - Für Krisensituationen: Notfallplanung im Organisationshandbuch - Für gestalterische Aspekte: Corporate Design Manual	Planung allgemein: - To-Do Liste entsprechend dem Geschäftsverlauf - Kurzfristige Bearbeitung neu aufkommender Themen - Für gestalterische Aspekte: Corporate Design Manual	Planung allgemein: - Aktionsplan: Integrierte Kommunikationsplanung - To-Do Liste entsprechend dem Geschäftsverlauf - Kurzfristige Bearbeitung neu aufkommender Themen - Für Krisensituationen: Krisenmanagement im Aufbau - Für gestalterische Aspekte: Corporate Design Manual	Planung allgemein: - Aktionsplan: Integrierte Kommunikationsplanung - To-Do Liste entsprechend dem Geschäftsverlauf - Kurzfristige Bearbeitung neu aufkommender Themen - Für Krisensituationen: Plan für Krisenmanagement - Für gestalterische Aspekte: Corporate Design Manual	Planung allgemein: - „Großer“ Reputationsbericht aus 2005 als Grundkonzept

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b <sub>1</sub> ) Planungssysteme für das Rep. M. – Fortsetzung	<p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Budgetierung der Unternehmenskommunikation (z.B. Jahresabschluss)</li> <li>- Budgetierung einzelner Kommunikationsprojekte (z.B. Kongress)</li> <li>- Budgetierung sonstiger fördernder Maßnahmen (z.B. Kulanzzahlungen, Verleihung „Urban Landscape Award“)</li> </ul>	<p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Budgetierung der Unternehmenskommunikation (u.a. für Geschäftsberichte, Investorenpresseveranstaltungen, Werbung)</li> <li>- Budgetierung einzelner Kommunikationsprojekte (u.a. Journalistenreisen zu IVG-Projekten, Sponsoring)</li> </ul>	<p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Budgetierung der Unternehmenskommunikation (u.a. Erstellung der Centernews)</li> <li>- Budgetierung einzelner Kommunikationsprojekte (u.a. Architekturbuch)</li> <li>- Budgetierung sonstiger fördernder Maßnahmen (z.B. Gründung eines Umweltteams)</li> </ul>	<p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Budgetierung der Unternehmenskommunikation</li> <li>- Budgetierung einzelner Kommunikationsprojekte</li> <li>- Budgetierung sonstiger reputationsfördernder Maßnahmen</li> </ul>	–
Umsetzung	<p>Informelle Weiterführung des „großen“ Reputationsberichts aus 2005</p> <p>Jährliche Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung</p> <p>Erstellung des Corporate Design Manuals bei Unternehmensgründung</p>	<p>Überarbeitung des Corporate Design Manuals bei strategischer Neuausrichtung in 2006, kleinere Anpassungen bei Problemen in täglicher Arbeit</p>	<p>Jährliche Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung</p> <p>Vollständige Überarbeitung des Corporate Design Manuals in 2007, kleinere Anpassungen in 2001/2002</p>	<p>Jährliche Überarbeitung der integrierten Kommunikationsplanung</p> <p>Überarbeitung des Corporate Design Manuals bei strategischen Veränderungen, ansonsten kleinere Anpassungen bei Nachbesserungsbedarf</p>	<p>Informelle Weiterführung des „großen“ Reputationsberichts aus 2005</p>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Sorge um Bekanntwerden sensibler Informationen und dadurch Auslösung eines Reputationsschadens bei Formalisierung des Rep. M. in Form eines Berichts	Corporate Design Manual als Voraussetzung für systematische Steuerung des Erscheinungsbildes	Handbuch zu statisch und nicht zur Identität passend Frühaufklärungssystem nicht für Krisensituationen geeignet	–	Sorge um Auslösung eines Reputationsschadens bei Formalisierung des Rep. M. Corporate Design Manual als Voraussetzung für systematische Steuerung des Erscheinungsbildes Handbuch zu statisch und nicht zur Identität passend Frühaufklärungssystem nicht für Krisensituationen geeignet

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7b<sub>1</sub>:

Alle drei untersuchten Unternehmen haben kein Handbuch zur Gestaltung ihrer Reputation. So konstatiert die ECE: „*Das Thema ‚Reputationsmanagement‘ schwingt bei allen Aktivitäten mit, ohne dass wir ein Handbuch hierzu hätten.*“<sup>701</sup>

Die konkrete Planung von Maßnahmen zur Gestaltung der Reputation setzt bei der Eurohypo und der ECE mit der jährlichen Erstellung der integrierten Kommunikationsplanung ein, welche die Unternehmen mit der Planung des Reputationsmanagements gleichsetzen. In der Eurohypo war davon losgelöst für das Jahr 2005 ein „großer“ Reputationsbericht als Planungsinstrument angedacht. Dieser Bericht sollte reputationsrelevante Themen des letzten, gegenwärtigen und kommenden Jahres inklusive der Strategien zum Umgang mit diesen Themen enthalten. Der Bericht wird jedoch aus Sorge der Unternehmensleitung um das Bekanntwerden sensibler Informationen aktuell nur informell weitergeführt.

<sup>701</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 31.



Neben der vorgenannten Planung ergeben sich die Maßnahmen zur Gestaltung der Reputation in allen drei Unternehmen auch aus ihrem jeweiligen Geschäftsverlauf. Wiederkehrende Themen wie Jahresabschlussberichte und Pressekonferenzen erfassen die Unternehmen dabei durch To-Do Listen. Gleichzeitig weisen die Unternehmen aber auch darauf hin, dass die Reputationsgestaltung nicht nur Plänen folgen darf, sondern auch kurzfristig Antworten auf sich neu ergebende Themen finden muss. In diesem Zusammenhang verweisen die Unternehmen insbesondere auf mögliche Krisensituationen, welche die Reputation eines Unternehmens nachhaltig schädigen können. In der Eurohypo gibt es daher eine Notfallplanung, die das gesamte Unternehmen erfasst und im Organisationshandbuch fixiert ist. In der ECE ist eine solches Krisenmanagement derzeit im Aufbau, denn *„auch funktionierende Frühwarnsysteme können Katastrophen nicht verhindern.“*<sup>702</sup>

Gestalterische Aspekte der Reputationsgestaltung steuern die untersuchten Unternehmen über ein Corporate Design Manual. Nach Aussage der IVG ist ein solches Manual die Voraussetzung für die systematische Steuerung des Erscheinungsbildes. Das Unternehmen weist daher auch darauf hin, dass solche Manuale langfristig Gültigkeit haben und nur dann überarbeitet werden müssen, wenn größere strategische Veränderungen dieses notwendig machen. Tauchen aber Probleme in der täglichen Arbeit mit dem Manual auf, sollten entsprechende Anpassungen vorgenommen werden.

Die betriebswirtschaftliche Planung für die Reputationsgestaltung bezieht sich in den untersuchten Unternehmen hauptsächlich auf die Planung des Budgets für die Unternehmenskommunikation. Dabei unterscheiden alle Unternehmen ein Budget für wiederkehrende, reguläre Aufgaben der Unternehmenskommunikation und ein Budget, das für kurzfristig auftauchende Projekte bereitgestellt wird. Die Eurohypo und die ECE fassen die Budgetplanung für die Reputationsgestaltung weiter, in dem sie auch Maßnahmen erfassen, die über die Unternehmenskommunikation hinaus gehen. Dabei handelt es sich bspw. um Kulanzzahlungen, die geleistet werden müssen, wenn der drohende Reputationsschaden für das Unternehmen größer ist als der wirtschaftliche Schaden der zu unrecht geleisteten Zahlung.

---

<sup>702</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 23.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b <sub>2</sub> ) Planungssysteme für die Pressearbeit	<p>Planung allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrierte Kommunikationsplanung als Basis</li> <li>- To-Do Liste mit anstehenden Maßnahmen entsprechend dem Geschäftsverlauf</li> <li>- Für Krisensituationen: Sprachregelung vorhanden</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetierung der Pressearbeit</li> </ul>	<p>Planung allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To-Do Liste mit anstehenden Maßnahmen entsprechend dem Geschäftsverlauf</li> <li>- Für Krisensituationen: Sprachregelung vorhanden</li> <li>- Inhaltliche Aspekte: Corporate Wording für Pressemitteilungen</li> <li>- Für gestalterische Aspekte: Corporate Design Manual</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetierung der Pressearbeit</li> </ul>	<p>Planung allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrierte Kommunikationsplanung als Basis</li> <li>- To-Do Liste mit anstehenden Maßnahmen entsprechend dem Geschäftsverlauf</li> <li>- Inhaltliche Aspekte: Leitfäden für Centermanager + Festlegung von Schlagworten</li> <li>- Für Krisensituationen: Sprachregelung vorhanden</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetierung der Pressearbeit</li> </ul>	<p>Planung allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrierte Kommunikationsplanung als Basis</li> <li>- To-Do Liste mit anstehenden Maßnahmen entsprechend dem Geschäftsverlauf</li> <li>- Für Krisensituationen: Sprachregelung vorhanden</li> </ul> <p>Inhaltliche Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schlagworte bzw. Corporate Wording</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Planung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetierung der Pressearbeit</li> </ul>	<p>Planung allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inhaltliche Aspekte: Leitfäden für Centermanager</li> </ul>
Umsetzung	<p>Sprachregelung für eventuelle Krisensituationen nicht greifbar</p> <p>Budgeterstellung durch das Controlling</p>	<p>Jährliche Kontrolle der Vollständigkeit der Themenliste für Krisenkommunikation (keine regelmäßige Überarbeitung einzelner Themen: Art und Weise der Themenbeantwortung immer ähnlich)</p>	<p>Überarbeitung der Konzepte bei Nachbesserungsbedarf</p>	<p>Überarbeitung von Konzepten bei Nachbesserungsbedarf</p>	<p>Sprachregelung für eventuelle Krisensituationen nicht greifbar</p> <p>Budgeterstellung durch das Controlling</p>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Zeitpunkt für Veröffentlichung schlechter Nachrichten nicht bestimmbar, aber: „Lieber früher als zu spät.“	Verlust der Prozesssteuerung bei zu später Kommunikation Schnelligkeit in Krisensituationen ohne Vorbereitung nicht erzielbar Corporate Wording: IVG eventuell für Journalisten unbekannt	Marktveränderungen und gesellschaftliche Diskussionen → langfristige Planung der Pressearbeit nicht sinnvoll Verhinderung unerwünschter Kommentierung von Problemen bei frühzeitigem Pressekontakt	Verlust der Prozesssteuerung bei zu später Kommunikation	Schnelligkeit in Krisensituationen ohne Vorbereitung nicht erzielbar Langfristige Pressestrategie aufgrund von Marktveränderungen und gesellschaftlichen Diskussionen nicht sinnvoll Corporate Wording: Unternehmen eventuell für Journalisten unbekannt

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7b<sub>2</sub>:

Basis für die Ausgestaltung der Pressearbeit ist sowohl in der Eurohypo als auch in der ECE die integrierte Kommunikationsplanung. Die ECE weist jedoch darauf hin, dass eine längerfristige Planung der Pressearbeit wenig sinnvoll ist, weil diese kontinuierlich an die Veränderungen des Marktes und an neue gesellschaftliche Diskussionen angepasst werden müsse.

Daneben ergeben sich in allen Unternehmen die Presseaktivitäten auch aus dem Geschäftsverlauf. Wiederkehrende Themen, die durch Pressemitteilungen erfasst werden müssen, systematisieren die Unternehmen dabei in Form von To-Do Listen. Daneben muss die Pressearbeit aber auch in der Lage sein, kurzfristig auftauchende Themen zu beantworten. Dies gilt, wie alle Unternehmen betonen, insbesondere für Krisensituationen. Hier droht bei zu später Kommunikation ein Verlust der Prozesssteuerung. Um die benötigte Schnelligkeit zu erreichen, gibt es daher in allen Unternehmen entsprechende Sprachregelungen. Die Eurohypo weist jedoch darauf hin, dass der Zeitpunkt für die Veröffentlichung schlechter Nachrichten nicht bestimmbar ist. Es gilt daher auch hier: „*Lieber früher als zu spät.*“<sup>703</sup>

Inhaltliche Leitfäden für die Pressearbeit gibt es in keinem der untersuchten Unternehmen. Die ECE verfügt jedoch über inhaltliche Leitfäden für ihre Centermanager, weil diese eigenständig ihre Pressearbeit gestalten. Darin empfiehlt das Unternehmen, im Zweifel bspw. Besuchen von Journalisten in den Centern zuzustimmen.

<sup>703</sup> Interview mit dem Pressesprecher der Eurohypo, Frage 17.

Als eine inhaltliche Teilstandardisierung können lediglich das Corporate Wording der IVG und die Festlegung von Schlagworten bei der ECE genannt werden. Ein Corporate Wording ist dabei insbesondere für solche Journalisten von Bedeutung, die ein Unternehmen noch nicht kennen und dadurch allgemeine Informationen erhalten.

Die IVG weist darauf hin, dass gestalterische Aspekte der Pressearbeit im Corporate Design Manual abgedeckt werden können.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b <sub>3</sub> ) Planungssysteme für die Mitarbeiterführung	Planung allgemein: - Definition der benötigten Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen	Planung allgemein: - Definition der benötigten Hard und Soft Skills	Planung allgemein: - Definition der benötigten Hard und Soft Skills	Planung allgemein: - Definition der benötigten Hard und Soft Skills	–
Umsetzung	Verwendung der Profile für interne und externe Stellenausschreibung	Verwendung der definierten Eigenschaften als Suchkriterien	Verwendung der Profile für interne und externe Stellenausschreibung	Verwendung der Profile für interne und externe Stellenausschreibung	–
Konzept	Mitarbeiter müssen zu Leistungen und Werten des Unternehmens passen	Mitarbeiter müssen zu Leistungen und Werten des Unternehmens passen	Mitarbeiter müssen zu Leistungen und Werten des Unternehmens passen	Mitarbeiter müssen zu Leistungen und Werten des Unternehmens passen	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7b<sub>3</sub>:

Alle untersuchten Unternehmen streben an, dass die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und Wertvorstellungen zur Unternehmensidentität und zu den Unternehmenszielen passen. Hierzu definieren sie die benötigten Hard und Soft Skills, erstellen darauf basierend Anforderungsprofile, die dann für die interne und externe Stellenausschreibung sowie für die Auswahl der Mitarbeiter verwendet werden.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c <sub>1</sub> ) Kontrollsysteme für das Rep. M.	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Großer“ Reputationsbericht als Kontrollinstrument angedacht</li> </ul> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenforen auf Messen</li> <li>- Befragungen nach Events</li> <li>- Systematische Befragungen</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienanalysen</li> <li>- Kundenbefragungen</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetfortführung und -kontrolle für die Unternehmenskommunikation</li> <li>- Darüber hinaus: Messung nicht möglich</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine systematische Kontrolle</li> </ul> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßiger Dialog</li> <li>- Systematische Befragungen (u.a. Mieterzufriedenheitsanalysen)</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der optischen Erscheinung</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetfortführung und -kontrolle für die Unternehmenskommunikation</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen</li> </ul> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkter Dialog</li> <li>- Befragungen von Centerbesuchern</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Messeauftritte, Events und Broschüren</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetfortführung und -kontrolle für die Unternehmenskommunikation</li> <li>- Darüber hinaus: Messung nicht möglich</li> </ul>	<p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialog</li> <li>- Befragungen</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefühlsmäßige Analyse des Marktauftritts</li> </ul> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetfortführung und -kontrolle für die Unternehmenskommunikation</li> <li>- Darüber hinaus: Messung nicht möglich</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- „Großer“ Reputationsbericht als Kontrollinstrument angedacht</li> <li>- Keine systematische Kontrolle</li> <li>- Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienanalysen</li> <li>- Kundenbefragungen</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	„Großer“ Reputationsbericht aus 2005 nur informell weitergeführt → Kontrollmechanismus eingeschränkt Durchführung systematischer Kundenbefragungen durch Dienstleister Übrige Erhebungen und Analysen durch Abteilung UK	Durchführung aller Erhebungen und Analysen durch Abteilung UK	Befragungen von Centerbesuchern durch Dienstleister Übrige Erhebungen und Analysen durch Abteilung UK	Durchführung systematischer Kundenbefragungen durch Dienstleister Übrige Erhebungen und Analysen durch Abteilung UK	–
Konzept	Kontrollen als Grundlage für Verbesserung des Rep. M.	Kontrollen als Grundlage für Verbesserung des Rep. M.	„Es ist immer hilfreich, wenn man weiß, wo man steht.“	Kontrollen als Grundlage für Verbesserung des Rep. M.	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7c<sub>1</sub>:

Grundsätzlich stimmen die untersuchten Unternehmen darin überein, dass Kontrollen die Grundlage für die Verbesserung ihres Reputationsmanagements darstellen, denn *„es ist immer hilfreich, wenn man weiß, wo man steht.“*<sup>704</sup> Die entsprechenden Kontrollen gestalten die Unternehmen aber verschieden aus: Sie reichen von „nicht systematisch“ bei der IVG bis zur Erstellung einer Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen bei der ECE. Mit einer solchen Jahresendbilanz vergleichbar war in der Eurohypo der bereits erwähnte „große“ Reputationsbericht angedacht, der auch die Entwicklung reputationsrelevanter Themen aus dem Vorjahr enthalten sollte. Da der Bericht aktuell nur informell fortgeführt wird, ist sein Kontrollmechanismus aber eingeschränkt.

Um die Wahrnehmung ihrer Kunden in Bezug auf das Unternehmen zu erfassen, suchen die Unternehmen einen engen Kontakt zu dieser Anspruchsgruppe. Neben Gesprächen bspw. auf Messen führen sie dazu auch regelmäßig Befragungen durch. Je systematischer und größer diese Befragungen angelegt sind, desto eher werden sie von Dienstleistern übernommen. Grundsätzlich suchen die Unternehmen bei der

<sup>704</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 58.

Beurteilung des Erfolgs ihres Reputationsmanagements auch den Vergleich zu ihren Wettbewerbern, indem sie die Marktauftritte vergleichen. Dieser Vergleich beruht bei allen Unternehmen auf einer gefühlsmäßigen Einschätzung. Die Eurohypo befragt zusätzlich ihre Kunden zum Wettbewerb und vergleicht sich mit diesem im Rahmen der Medienanalyse. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements beschränkt sich in allen Unternehmen auf die Fortführung und Kontrolle des Kommunikationsbudgets. Darüber hinausgehende betriebswirtschaftliche Kontrollen sind nach Meinung der Eurohypo und ECE nicht möglich, weil Aktivitäten wie das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt weder vollständig erfassbar noch die Kosten dieser Aktivitäten exakt bestimmbar sind.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c <sub>2</sub> ) Kontrollsysteme für die Pressearbeit	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Presseclippings und Medienanalysen</li> <li>- Weiterführend: eigene Analysen</li> </ul> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> <li>- Medienanalyse (erfasste Faktoren wie Produkte, Geschäftsergebnis und Management durch Transparenzerleben beeinflusst)</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienanalyse</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Presseclippings</li> <li>- Weiterführend: eigene qualitative Einschätzung der Berichterstattung</li> </ul> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> <li>- Anzahl der Rückmeldungen nach Pressemitteilungen (geringe Anzahl = gutes Transparenzerleben)</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des Presseauftritts</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Presseclippings</li> <li>- Weiterführend: eigene qualitative Einschätzung der Berichterstattung</li> </ul> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtung des Presseauftritts</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Presseclippings</li> <li>- Weiterführend: eigene gefühlsmäßige Einschätzung der Berichterstattung</li> </ul> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtung des Presseauftritts</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bezug von Medienanalysen</li> </ul> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienanalyse</li> <li>- Anzahl der Rückmeldungen nach Pressemitteilungen</li> </ul> <p>Vergleich mit Wettbewerb:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medienanalyse</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Bezug der Presseclippings und Medienanalyse von Dienstleistern Übrige Erhebungen durch Pressteam + RM	Bezug des Presseclippings von Dienstleistern Durchführung der Gespräche durch PR	Bezug des Presseclippings von Dienstleistern Übrige Erhebungen und Analysen durch Pressteam	Bezug des Presseclippings von Dienstleistern Übrige Erhebungen und Analysen durch Pressteam	Bezug der Medienanalyse von Dienstleistern
Konzept	Kontrollen als Grundlage für die Weiterentwicklung der Pressearbeit	In der Vergangenheit eher keine Verbesserung der Pressearbeit durch Kontrollen Medienanalysen wenig aussagekräftig	Kontrollen als Grundlage für die Weiterentwicklung der Pressearbeit	Kontrollen als Grundlage für die Weiterentwicklung der Pressearbeit	In der Vergangenheit eher keine Verbesserung der Pressearbeit durch Kontrollen Medienanalysen wenig aussagekräftig

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7c<sub>2</sub>:

Wie auch in Bezug auf das Reputationsmanagement im Allgemeinen stimmen die untersuchten Unternehmen darin überein, dass Kontrollen die Grundlage für die Verbesserung der Pressearbeit sind, auch wenn diese in der IVG bisher kaum Impulse zu deren Verbesserung gegeben haben. Basis dieser Kontrollen sind fallübergreifend Presseclippings und darauf aufbauend die gefühlsmäßige Einschätzung der Qualität der Presseberichterstattung. Die Eurohypo bezieht zusätzlich eine Medienanalyse. Die IVG lehnt eine solche Investition ab, weil sie Medienanalysen für wenig aussagekräftig hält.

Um das Transparenzerleben der Journalisten zu erfassen, nutzen alle Unternehmen das Feedback der Journalisten, das sie in Gesprächen mit diesen erhalten. Die Eurohypo greift zusätzlich auf die Medienanalyse zurück: Diese erfasst das Transparenzerleben der Journalisten zwar nicht direkt, lässt aber durch die Einschätzung der Journalisten zu den Produkten, dem Geschäftsergebnis und dem Management eines Unternehmens Rückschlüsse darauf zu. Die IVG nennt als weitere Möglichkeit, das Transparenzerleben der Journalisten zu erfassen, die Erfassung der Anzahl der Rückfragen von Journalisten nach Pressemitteilungen: Je weniger Rückfragen eingehen, desto positiver ist das Transparenzerleben der Journalisten.

Die Unternehmen vergleichen den Erfolg ihrer Pressearbeit fallübergreifend mit dem Presseauftritt ihrer Wettbewerber. Aufschluss hierzu gibt der Eurohypo auch die Medienanalyse.



<b>Kriterium</b>	<b>Eurohypo</b>	<b>IVG</b>	<b>ECE</b>	<b>Mehrheitl. Auspräg.</b>	<b>Einzelausprägungen</b>
c <sub>3</sub> ) Kontrollsysteme für die Mitarbeiterführung	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der Mitarbeiter anhand der definierten Eigenschaften</li> <li>- Einfließen der definierten Mitarbeiterkompetenzen in Beurteilungssystem</li> </ul> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auf kleiner Basis im Nachgang zu Veranstaltungen</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwendung der definierten Eigenschaften als Auswahlkriterien</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfließen der benötigten Mitarbeiterkompetenzen in Anforderungsprofile</li> <li>- Spezialisierte Testverfahren für Mitarbeiterauswahl</li> </ul> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jährliche Mitarbeiterbefragung von 2004 bis 2007 (Frage: „Arbeiten Sie gerne bei der ECE?“)</li> </ul>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl der Mitarbeiter anhand der definierten Eigenschaften</li> </ul> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung</p>	<p>Kontrolle allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfließen der definierten Mitarbeiterkompetenzen in Beurteilungssystem</li> <li>- Spezialisierte Testverfahren für Mitarbeiterauswahl</li> </ul>
Umsetzung	<p>Auswahl der Mitarbeiter je nach Funktion durch Vorstand, jeweilige Vorgesetzte und HRM</p> <p>Mitarbeiterkontrolle durch Vorgesetzte</p> <p>Eingriffe des Vorstands in fachliche Lösungen mit Risiken für die Außendarstellung</p> <p>Mitarbeiterbefragung durch Abteilung UK</p>	<p>Auswahl der Mitarbeiter je nach Funktion durch Vorstand, jeweilige Vorgesetzte und HRM</p> <p>Mitarbeiterkontrolle durch Vorgesetzte</p> <p>Eingriffe des Vorstands in fachliche Lösungen mit Widerspruch zum strategischen Gesamtbild</p>	<p>Auswahl der Mitarbeiter je nach Funktion durch GF, jeweilige Vorgesetzte und HRM</p> <p>Rückmeldungen zu Mitarbeiterkompetenzen durch Vorgesetzte und Teammitglieder (auch unterjährig im Nachgang zu einzelnen Projekten)</p> <p>Eingriffe der Leitung UK in fachliche Lösungen mit Risiken für Reputation</p> <p>Mitarbeiterbefragung durch Personalabteilung und Dienstleister</p>	<p>Auswahl der Mitarbeiter je nach Funktion durch UL, jeweilige Vorgesetzte und HRM</p> <p>Mitarbeiterkontrolle durch Vorgesetzte</p> <p>Eingriffe der UL in fachliche Lösungen mit Risiken für Außendarstellung</p>	<p>Mitarbeiterbefragung durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abteilung UK</li> <li>- Personalabteilung + Dienstleister</li> </ul> <p>Unterjährige Bewertung von Mitarbeitern im Nachgang zu einzelnen Projekten durch Teammitglieder</p> <p>Eingriffe der Leitung UK in fachliche Lösungen mit Risiken für Reputation</p>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	Vermeidung von Defiziten in Mitarbeiterkompetenzen Umfangreiche Mitarbeiterbefragung nur bei Planung größerer Unternehmensveränderungen (ansonsten: Gefahr der Unzufriedenheit von Mitarbeitern bei Nichtbehebung von Defiziten) Gleiche Fragen an Mitarbeiter wie an Kunden → Vergleich von Ergebnissen möglich	Vermeidung von Defiziten in Mitarbeiterkompetenzen Erreichungsgrad persönlicher Projektziele nicht richtig messbar	Vermeidung von Defiziten in Mitarbeiterkompetenzen Verbesserung des Arbeitsumfeldes basierend auf Mitarbeiterbefragung	Vermeidung von Defiziten in Mitarbeiterkompetenzen Verbesserung des Arbeitsumfeldes basierend auf Mitarbeiterbefragung	Gleiche Fragen an Mitarbeiter wie an Kunden → Vergleich von Ergebnissen möglich Zielerreichungsgrad persönlicher Projektziele nur bedingt messbar

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7c<sub>3</sub>:

Da die Reputation eines Unternehmens letztlich durch die gesamte Belegschaft gestaltet wird, versuchen die Unternehmen, Defizite in den benötigten Mitarbeiterkompetenzen zu vermeiden. Hierzu lassen sie die zuvor definierten Eigenschaften in die Auswahl- und Beurteilungssysteme von Mitarbeitern einfließen.

Inwieweit **Bewerber** die gewünschten Eigenschaften verkörpern, wird in allen Unternehmen durch die jeweiligen Vorgesetzten und die Personalabteilung beurteilt. Die ECE setzt zusätzlich punktuell spezielle Testverfahren für bestimmte Eigenschaften ein.

Inwieweit die **Mitarbeiter** die gewünschten Eigenschaften besitzen, wird in den drei Unternehmen durch die jeweiligen Vorgesetzten beurteilt. Die Eurohypo leitet daher die zuvor definierten Mitarbeitereigenschaften in ein entsprechendes Mitarbeiterbeurteilungssystem über. In der ECE erfolgt die Beurteilung der Mitarbeiter auch unterjährig im Nachgang zu einzelnen Projekten durch Teammitglieder.

Die Leitung der Kommunikationsabteilung der ECE verfügt über die Möglichkeit, hierarchieübergreifend in fachliche Lösungen mit Risiken für die Außendarstellung einzugreifen. Sie entwickelt dann mit den betroffenen Abteilungen alternative Konzepte. Im Gegensatz dazu ist in der Eurohypo und der IVG der Eingriff in die Verhaltensweisen der Mitarbeiter nur über die Unternehmensleitung möglich.

Sowohl die Eurohypo als auch die ECE führen Befragungen zur Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter durch. Die ECE spricht in diesem Zusammenhang auch von der Messung der internen Reputation des Unternehmens, wenn es seine Mitarbeiter fragt, wie gerne sie bei der ECE arbeiten. In den Jahren 2004 bis 2007 hat das Unternehmen derartige Befragungen jährlich in größerem Umfang durchgeführt, um das Arbeitsumfeld seiner Mitarbeiter und damit ihre Zustimmungswerte zum Unternehmen zu verbessern. Die Eurohypo nimmt von umfassenden Befragungen Abstand, weil aktuell keine größeren Veränderungen geplant sind und ansonsten falsche Erwartungen bei den Mitarbeitern geweckt würden. Das Unternehmen verwendet aber bei kleineren Befragungen seiner Mitarbeiter gezielt die gleichen Fragen wie bei der Befragung seiner Kunden, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Frühaufklärungssysteme für das Rep. M.	Frühaufklärungssystem: - Allgemeines Risikomanagementsystem (Erfassung auch von Reputationsrisiken) - Pressemonitoring - Einrichtung eines Qualitäts-/ Beschwerdemanagements - Elektronischen Linie zum Vorstand (bisher kaum genutzt) Presserelevante Themen: - Vernetzung der Abteilung UK im Unternehmen	Frühaufklärungssystem: - Allgemeines Risikomanagementsystem (Erfassung fundamentaler Risiken) - Informationspflicht der Mitarbeiter gegenüber der Abteilung UK Presserelevante Themen: - Informationspflicht der Mitarbeiter gegenüber der Abteilung UK	Frühaufklärungssystem: - Pressemonitoring - Erfassung der Umsatzzahlen der Centermieter - Einbindung Abteilung UK ins Beschwerdemanagement Presserelevante Themen: - Informationszulieferung durch Fachabteilungen - Vernetzung der Abteilung UK im Unternehmen	Frühaufklärungssystem: - Allgemeines Risikomanagementsystem - Pressemonitoring - Einbindung Abteilung UK ins Beschwerdemanagement Presserelevante Themen: - Vernetzung der Abteilung UK im Unternehmen - Informationszulieferung durch Fachabteilungen	Frühaufklärungssystem: - Einrichtung einer elektronischen Linie zur UL - Informationspflicht der Mitarbeiter gegenüber der Abteilung UK - Erfassung der Umsatzzahlen der Centermieter

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Reaktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennen unternehmensinterner und gesellschaftlicher Themen für Pressearbeit</li> <li>- Auflistung der Reputationsrisiken im Risikobericht für Aufsichtsrat</li> <li>- Entwicklung von Strategien zur Abmilderung/ Eliminierung von Reputationsrisiken</li> </ul>	<p>Reaktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennen unternehmensinterner Themen für Pressearbeit</li> </ul> <p>Strategische Bedeutung von Themen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoch: offensives Herantreten an die Presse</li> <li>- Mittel: präventive Vorbereitung von Pressemitteilungen</li> <li>- Gering: keine aktive Weiterverfolgung</li> </ul>	<p>Reaktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennen unternehmensinterner und gesellschaftlicher Themen für Pressearbeit</li> <li>- Entwicklung von Strategien zur Abmilderung oder Eliminierung von Reputationsrisiken</li> </ul>	<p>Reaktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkennen unternehmensinterner Themen für Pressearbeit</li> <li>- Erkennen gesellschaftlicher Themen für Pressearbeit</li> <li>- Entwicklung von Strategien zur Abmilderung oder Eliminierung von Reputationsrisiken je nach strategischer Bedeutung</li> </ul>	<p>Reaktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auflistung der Reputationsrisiken im halbjährlichen Risikobericht für Aufsichtsrat</li> </ul>
Konzept	<p>Voraussetzung für Frühaufklärungssystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Abteilung UK</li> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Fachbereiche (aber oft nicht gegeben → Problem für Pressearbeit)</li> </ul> <p>Beschwerdemanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punktuelle Hinweise auf Problembereiche</li> <li>- Mehrere Beschwerden → Handlungsbedarf</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Frühaufklärungssystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Abteilung UK</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Frühaufklärungssystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Abteilung UK</li> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Fachbereiche (nicht immer gegeben)</li> </ul>	<p>Voraussetzung für Frühaufklärungssystem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Abteilung UK</li> <li>- Themensensibilität der Mitarbeiter der Fachbereiche (nicht immer gegeben)</li> </ul>	<p>Beschwerdemanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punktuelle Hinweise auf Problembereiche</li> <li>- Mehrere Beschwerden → Handlungsbedarf</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 7d:

Die untersuchten Unternehmen verfügen fallübergreifend über ein Frühaufklärungssystem für reputationsrelevante Themen. Sowohl die Eurohypo als auch die ECE weisen dabei darauf hin, dass sie durch ein solches System Themen der gesellschaftlichen Diskussion erkennen können, um sie anschließend in ihre Pressearbeit einzubinden. Alle drei Unternehmen sehen aber auch das Potenzial, dass sie durch ein Frühaufklärungssystem Themen im Unternehmen identifizieren können, die sie für die Pressearbeit nutzen können. Die IVG hat daher eine Informationspflicht für die Mitarbeiter der Fachabteilungen gegenüber der Kommunikationsabteilung formuliert.<sup>705</sup> Sowohl die Eurohypo als auch die ECE gehen jedoch davon aus, dass die Belegschaft die Presserelevanz von Themen nicht immer wahrnimmt. Die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung verankern sich daher aktiv im Unternehmen, um Themen aufzugreifen. Die ECE versucht zudem, die Mitarbeiter der Fachabteilungen für presserelevante Themen zu sensibilisieren, indem die Mitarbeiter der Presseabteilung bei Projektgründungen anwesend sind und die Projekte im Anschluss begleiten.

Wesentlich für alle drei Unternehmen ist auch die Möglichkeit, mittels eines Frühaufklärungssystems Reputationsrisiken zu erkennen. In diesem Sinne stellt das Frühaufklärungssystem der untersuchten Unternehmen ein Frühwarnsystem dar. In eben diesem Rahmen führt die Eurohypo ein regelmäßiges Screening von Reputationsrisiken durch. Dieses Screening ist im allgemeinen Risikomanagementsystem<sup>706</sup> des Unternehmens verankert und beinhaltet – wie auch bei der ECE – die regelmäßige Verfolgung der allgemeinen Presseberichterstattung. Zudem sind in beiden Unternehmen die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung in das Qualitäts- und Beschwerdemanagement verankert. Dieses gibt punktuell Hinweise auf Problembereiche, die sich letztlich negativ auf die Außendarstellung der Unternehmen auswirken können. Häufen sich die Beschwerden, ist Handlungsbedarf gegeben. Die Eurohypo hat auch eine elektronische Linie eingerichtet, über die Mitarbeiter ohne Beachtung von Hierarchien die Unternehmensleitung auf Problembereiche hinweisen können.<sup>707</sup>

Alle Unternehmen entwickeln Strategien zur Abmilderung oder Eliminierung von Reputationsrisiken. Die Eurohypo integriert die identifizierten Reputationsrisiken zusätzlich in den halbjährlichen Risikobericht für den Aufsichtsrat. Als Voraussetzung dafür, dass die reputations- bzw. presserelevanten Themen erkannt werden, nennen alle Unternehmen die entsprechende Themensensibilität ihrer Mitarbeiter.

<sup>705</sup> Diese Informationspflicht gilt auch für Themen, die ein Risiko für die Unternehmensreputation darstellen können.

<sup>706</sup> Auch die IVG verfügt über ein solches Risikomanagementsystem. Reputationsrisiken werden hier aber nicht speziell untersucht.

<sup>707</sup> Bisher wird dieses Instrument aber noch nicht regelmäßig verwendet.

**Hypothese Wert. 8:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördern. Dieses beinhaltet (a) die Verankerung der Unternehmensidentität in den Wert- und Normvorstellungen der Belegschaft, die Weiterentwicklung und Absicherung des Mitarbeiterwissens (b) zum Reputationsmanagement, (c) zur Pressearbeit und (d) zur Immobilienökonomie sowie (e) die Förderung ihrer Soft Skills.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Entwicklung und -absicherung der Unternehmensidentität	<p>Verankerung der Unternehmensidentität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbreitung des Unternehmensleitbildes und der Führungsleit-sätze im Top-Down Prozess</li> <li>- Vermittlung von Selbstvertrauen durch Geschäftserfolge</li> <li>- Gemeinsames Feiern von Erfolgen (u.a. „Real Estate Award for Excellence 2007“)</li> <li>- Face-to-Face Kommunikationspyramide</li> <li>- Vermittlung wichtiger Botschaften in allen schriftlichen Verlautbarungen (Emails an Mitarbeiter, Intranet und Mitarbeiterzeitschrift)</li> <li>- Gestaltung des Corporate Design</li> <li>- Erleben der Identität im Tagesgeschäft</li> </ul>	<p>Verankerung der Unternehmensidentität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Unternehmensleitbild vorhanden</li> <li>- Platzierung von Themen im Intranet</li> <li>- Gesprächsrunden von Vorständen und Mitarbeitern</li> <li>- Wahrnehmung externer Kommunikationsmaßnahmen durch Mitarbeiter (z.B. Kundenzeitschrift, Internet, Imagebroschüre)</li> <li>- Neugestaltung des Corporate Design</li> <li>- Erleben der Identität im operativen Tagesgeschäft</li> </ul>	<p>Verankerung der Unternehmensidentität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung des Unternehmensleitbildes im Bottom-Up Prozess</li> <li>- Projekte mit höchster Anerkennung in der Gesellschaft</li> <li>- Vermittlung der Unternehmensidentität an Centermanager in Schulungen</li> <li>- Verankerung der Unternehmenswerte über Führungsrichtlinien</li> <li>- Platzierung von Themen in der Mitarbeiterzeitschrift und im Intranet</li> <li>- Neugestaltung des Corporate Design</li> <li>- Ansprache von Wertethemen bei Führungskräfte-treffen und Aufforderung zur Informationsweitergabe</li> </ul>	<p>Verankerung der Unternehmensidentität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensleitbild und Führungsleitlinien</li> <li>- Vermittlung von Selbstvertrauen durch Geschäftserfolge</li> <li>- Gesprächsrunden der UL und Mitarbeitern</li> <li>- Vermittlung wichtiger Botschaften durch interne und externe Verlautbarungen</li> <li>- Gestaltung des Corporate Design</li> <li>- Erleben der Identität im Unternehmensalltag</li> </ul>	<p>Verankerung der Unternehmensidentität:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Unternehmensleitbild vorhanden</li> <li>- Schulungen, Workshops</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8a:

Um die grundlegenden Denk- und Verhaltensweisen in der Belegschaft zu verankern, haben alle drei untersuchten Unternehmen ein entsprechendes Maßnahmenprogramm entwickelt. Dieses Programm stellt sich am umfassendsten bei der Eurohypo dar. Ursächlich hierfür ist die Gründung des Unternehmens im Jahr 2002 aus drei Vorgängerinstituten, wodurch die Mitarbeiter die neue Identität des Unternehmens erst leben lernen mussten. In der IVG wurden Maßnahmen zur Verankerung der Identität nach der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens im Jahr 2006 notwendig. Im Gegensatz dazu blickt die ECE auf eine seit über 40 Jahren gewachsene Unternehmensgeschichte zurück. Dennoch finden sich auch hier zahlreiche Maßnahmen zur Verankerung der Unternehmensidentität, weil sich diese in einem langsamen aber kontinuierlichen Wandelprozess befindet.

Alle drei Unternehmen weisen darauf hin, dass Identität im persönlichen Kontakt der Unternehmensleitung mit der Belegschaft weitergegeben wird (u.a. informelle Gesprächsrunden, Konferenzen und Seminare). Die Eurohypo spricht in diesem Zusammenhang von einer Face-to-Face Kommunikationspyramide. Daneben wird Identität auch durch schriftliche Verlautbarungen wie das Intranet und Mitarbeiterzeitschriften vermittelt. Zudem weisen die Unternehmen auf die Entwicklung eines Corporate Design als identitätsstiftendes Moment hin. Die Eurohypo und die ECE betonen zudem die Formulierung von Unternehmensleitbildern und Führungsrichtlinien für die Verankerung der Unternehmensidentität. Beide Unternehmen vermitteln auch durch ihre Geschäftserfolge ihren Mitarbeitern Selbstvertrauen und Identität. In diesem Sinne sei auf das gemeinsame Feiern von Erfolgen bei der Eurohypo hingewiesen, bei dem die Botschaft vermittelt wird: *„Jeder Mitarbeiter hat durch seine Arbeit seinen Beitrag geleistet.“*<sup>708</sup> Die ECE schult ihre Centermanager bezüglich der Identität des Unternehmens „ECE“ speziell.

Unabhängig von konkreten Maßnahmen zur Verankerung der Unternehmensidentität in der Belegschaft stellen die Eurohypo und die IVG dar, dass neue Mitarbeiter durch den Geschäftsalltag die Identität des Unternehmens erleben und damit leben lernen.

---

<sup>708</sup> Interview mit dem HRM der Eurohypo, Frage 7.

<b>Kriterium</b>	<b>Eurohypo</b>	<b>IVG</b>	<b>ECE</b>	<b>Mehrheitl. Auspräg.</b>	<b>Einzelausprägungen</b>
b) Wissensentwicklung und -absicherung zum Rep. M.	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kongresse</li> <li>- Berater</li> <li>- Fachzeitschriften</li> </ul> <p>Mündliche Weitergabe von Erkenntnissen</p> <p>Austausch zum Rep. M. zwischen Leitung UK und Vorstand</p> <p>Vorbildfunktion des Vorstands für Belegschaft</p>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht vorhanden (Gestaltung der Reputation nicht im Fokus von Leitung UK)</li> </ul> <p>Mündliche Weitergabe von Erkenntnissen zum Rep. M.</p> <p>Austausch zum Rep. M. zwischen Leitung UK und Vorstand</p>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitgliedschaft in Netzwerken</li> <li>- Fachzeitschriften</li> <li>- Austausch mit Kollegen und Geschäftspartnern</li> <li>- Beobachtungen „rechts und links der Scheuklappen“ (z.B. anderer Branchen)</li> </ul> <p>Mündlicher Austausch präferiert (Lesen schriftlicher Abfassungen nicht garantiert)</p> <p>Weitergabe von Erkenntnissen an Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche → Anstoß von Lernpotenzialen durch Dialog</p> <p>Vorbildfunktion der Unternehmerfamilie für Belegschaft</p>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachzeitschriften</li> </ul> <p>Mündliche Weitergabe von Erkenntnissen zum Rep. M.</p> <p>Austausch zum Rep. M. zwischen Abteilung UK und UL</p> <p>Vorbildfunktion von Vorgesetzten</p>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kongresse</li> <li>- Berater</li> <li>- Netzwerke</li> <li>- Austausch mit Kollegen und Geschäftspartnern</li> <li>- Beobachtungen „rechts und links der Scheuklappen“</li> </ul> <p>Quellen neuer Entwicklungen nicht vorhanden</p> <p>Weitergabe von Erkenntnissen an Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche → Anstoß von Lernpotenzialen</p>



**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8b:**

Die Wissensentwicklung und -absicherung zum Reputationsmanagement verläuft in den untersuchten Unternehmen verschieden: Während die Eurohypo und die ECE zahlreiche Quellen auflisten, aus denen sie Erkenntnisse zu neuen Entwicklungen in der Reputationsgestaltung gewinnen, sieht die Leitung der Kommunikationsabteilung in der IVG keine derartigen Quellen, weil die Reputationsgestaltung nicht im Fokus ihrer Tätigkeit ist. Zu den Quellen, welche die Eurohypo und die ECE nutzen, zählen in beiden Unternehmen Fachzeitschriften. Die Eurohypo weist zusätzlich auf den Austausch mit Beratern und auf Kongresse hin. Die ECE nennt weiterhin die Mitgliedschaft in Netzwerken sowie den Austausch mit Kollegen und Geschäftspartnern. Es sei auch auf Beobachtungen „rechts und links der Scheuklappen“ hingewiesen, worunter das Unternehmen bspw. den Blick in andere Branchen versteht.

Das Wissen zur Gestaltung der Reputation wird in den drei untersuchten Unternehmen vor allem mündlich weitergegeben, weil – so merkt die ECE an – nicht sichergestellt werden kann, dass schriftliche Abfassungen gelesen werden.

Die Wissensweitergabe erfolgt in der Eurohypo und der IVG insbesondere zwischen der Leitung der Kommunikationsabteilung und der Unternehmensleitung. In der ECE sieht die Leitung der Kommunikationsabteilung hingegen ihre Aufgabe auch darin, Wissen zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen zu transferieren und damit Lernprozesse im Unternehmen anzustoßen: *„Denn Ziel sollte es sein, dass alle alles wissen.“*<sup>709</sup> In Bezug auf einen Wissenstransfer zum Thema „Reputationsgestaltung“ an die Belegschaft weisen sowohl die Eurohypo als auch die ECE auf die Bedeutung der Vorbildfunktion von Vorgesetzten hin, die in ihrem Verhalten eine Orientierungshilfe für die Belegschaft darstellen.

---

<sup>709</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 54.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Wissensentwicklung und -absicherung zur Pressearbeit	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliteratur</li> <li>- Austausch mit Journalisten</li> <li>- Gespräche mit Beratungsunternehmen</li> <li>- Regelmäßiger Kontakt zur Universität der Künste</li> </ul> <p>Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsangebote v.a. für Mitarbeiter der Abteilung UK</li> <li>- Schulungen des Vorstands</li> </ul> <p>Wissensweitergabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mündliche Weitergabe von Wissen über Journalisten an Kollegen</li> <li>- Keine Journalistenarchive oder -dossiers (negativer Beigeschmack)</li> </ul>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliteratur</li> <li>- Online-Newsletter (z.B. vom Verband deutscher Pressesprecher)</li> </ul> <p>Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter aus dem Kommunikationsbereich</li> <li>- Schulungen des Vorstands</li> </ul> <p>Wissensweitergabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mündliche Weitergabe von Wissen über Journalisten</li> <li>- Vermerk der Themeninteressen von Journalisten im Presseverteiler</li> <li>- Keine systematische Wissensweitergabe (aber sinnvoll zur Sicherstellung der Journalistenbetreuung in Abwesenheit der zuständigen Mitarbeiter)</li> </ul>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Austausch mit Journalisten</li> <li>- Netzwerke (z.B. Verband der Pressesprecher)</li> </ul> <p>Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsangebote v.a. für Mitarbeiter der Abteilung UK</li> <li>- Schulungen der GF</li> <li>- Weiterbildung von Mitarbeitern und Centermanagern (z.B. „Interview im Kreuzverhör“)</li> </ul> <p>Wissensweitergabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mündliche Weitergabe von Wissen über Journalisten an Kollegen (bei wichtigen Journalisten und langer Kontaktdauer)</li> <li>- Vermerk der Themeninteressen von Journalisten im Presseverteiler</li> <li>- Sensibilisierung der Belegschaft für Presmerelevanz von Themen</li> </ul>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachliteratur</li> <li>- Austausch mit Journalisten</li> <li>- Netzwerke und deren Online-Newsletter</li> </ul> <p>Förderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter mit Medienkontakt</li> </ul> <p>Wissensweitergabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mündliche Weitergabe von Wissen über Journalisten</li> <li>- Vermerk der Themeninteressen von Journalisten im Presseverteiler</li> <li>- Keine systematische Weitergabe von Wissen über Journalisten</li> </ul>	<p>Quellen neuer Entwicklungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche mit Beratungsfirmen</li> <li>- Kontakt zur Wissenschaft</li> </ul> <p>Wissensweitergabe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisierung der Belegschaft für Presmerelevanz von Themen</li> </ul>

**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8c:**

Alle drei untersuchten Unternehmen nutzen externe Quellen zur Weiterentwicklung ihrer Pressearbeit. Hierzu gehören insbesondere Fachliteratur, der direkte Austausch mit Journalisten sowie die Zugehörigkeit zu Netzwerken wie dem „Verband der Pressesprecher“ und der Bezug der dazugehörigen Online-Newsletter. Die Eurohypo führt zusätzlich Gespräche mit Beratungsunternehmen. Zudem nutzt das Unternehmen seinen Kontakt zur Wissenschaft zur Weiterentwicklung seiner Pressearbeit.

Fallübergreifend ermöglichen die untersuchten Unternehmen den Mitarbeitern, die im Kontakt mit den Medien stehen, den Besuch entsprechender Weiterbildungsmöglichkeiten. Die ECE hat auch ein eigenes Schulungsprogramm („Interview im Kreuzverhör“) entwickelt, um ihre Objektentwickler auf mögliche Streitgespräche mit Kommunen und anderen Interessensgruppen vorzubereiten.

Das Wissen zum Umgang mit einzelnen Journalisten wird in allen untersuchten Unternehmen mündlich innerhalb der Kommunikationsabteilung weitergegeben. Dabei weist die ECE darauf hin, dass eine solche Wissensweitergabe insbesondere über wichtige Journalisten und Pressevertreter, zu denen eine langjährige Beziehung besteht, von Bedeutung ist. Von einer systematischen Wissensweitergabe nimmt die Eurohypo deutlich Abstand, weil diese für das Unternehmen einen negativen Beigeschmack hat. Im Gegensatz dazu sieht die IVG eine systematische Wissensweitergabe als sinnvoll an, um eine adäquate Journalistenbetreuung auch in Abwesenheit der zuständigen Mitarbeiter zu gewährleisten. Unabhängig von einer solchen systematischen Wissensweitergabe halten die IVG und die ECE die Themeninteressen der Journalisten in ihren Presseverteilern fest, um eine Informationsüberflutung der Journalisten zu vermeiden.

Die ECE betont die Bedeutung, auch den Mitarbeitern der Fachabteilungen das Wissen zur Pressearbeit – zumindest in Teilen – zugänglich zu machen, weil die Mitarbeiter nur so für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert werden können.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Entwicklung und -absicherung von Immobilienwissen	Unternehmensinternes Schulungsprogramm Externe Schulungen (z.B. durch IREBS) Learning by Doing Teilzeitstudium für ehemalige Auszubildende	Unternehmensinterne Fortbildungen Externe Schulungen (z.B. modulares Fortbildungsprogramm mit IREBS) Learning by Doing	Unternehmensinterne Fortbildungen Externe Schulungen (z.B. durch IREBS oder RICS) Learning by Doing Intensive Einarbeitung neuer Mitarbeiter ohne spezielle immobilienwirtschaftliche Kenntnisse Weiterhin: - Förderung interdisziplinären Denkens durch Teamarbeit über Fachgrenzen hinweg	Unternehmensinterne Fortbildungen Unternehmensexterne Schulungen Learning by Doing	Teilzeitstudium für ehemalige Auszubildende Intensive Einarbeitung neuer Mitarbeiter ohne spezielle immobilienwirtschaftliche Kenntnisse Weiterhin: - Förderung interdisziplinären Denkens

#### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8d:

Die Unternehmen fördern fallübergreifend das immobilienwirtschaftliche Wissen ihrer Mitarbeiter durch unternehmensinterne und -externe Schulungen. Zusätzlich wird ein entsprechendes Wissen durch ein Learning by Doing vermittelt. Um diesen informellen Wissenstransfer zu kontrollieren, weist die ECE darauf hin, dass neue Mitarbeiter ohne spezielle Kenntnisse intensiv eingearbeitet werden. Das Unternehmen fördert zudem das interdisziplinäre Denken seiner Mitarbeiter, indem es Teamarbeit über Fachgrenzen hinweg praktiziert.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Entwicklung und -absicherung von Soft Skills	Allgemeine Soft Skills: - Verhandeln - Rhetorik - Konfliktmanagement	Allgemeine Soft Skills: - Verhandeln - Präsentation - „Kommunikationstraining“ für Young Professionals	Allgemeine Soft Skills: - Präsentation - Rhetorik - Teamleitung	Allgemeine Soft Skills: - Verhandeln - Rhetorik - Konfliktmanagement	Allgemeine Soft Skills: - Teamleitung

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8e:

Die Unternehmen fördern fallübergreifend die allgemeinen Soft Skills ihrer Mitarbeiter durch ein Schulungsprogramm, das u.a. Seminare zu Verhandlungstechniken, Rhetorik und Konfliktmanagement umfasst. Die ECE bietet entsprechend ihrem Grundsatz der Teamarbeit auch Schulungen zur Teamleitung an.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung a) bis e)	Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten Umsetzungsunterstützung durch Personalabteilung Weiterbildung finanziell und durch Freistellungen gefördert	Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten Umsetzungsunterstützung durch Personalabteilung Weiterbildung finanziell und durch Freistellungen gefördert	Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten Umsetzungsunterstützung durch Personalabteilung Weiterbildung finanziell und durch Freistellungen gefördert	Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten Umsetzungsunterstützung durch Personalabteilung Weiterbildung finanziell und durch Freistellungen gefördert	–
Konzept a) bis e)	Ausrichtung der Mitarbeiterfähigkeiten am Bedarf der Eurohypo	Ausrichtung der Mitarbeiterfähigkeiten am Bedarf der IVG	Ausrichtung der Mitarbeiterfähigkeiten am Bedarf der ECE	Ausrichtung der Mitarbeiterfähigkeiten am Bedarf des Unternehmens	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Wert. 8:

Die untersuchten Unternehmen sehen fallübergreifend die Notwendigkeit, das Wissen ihrer Mitarbeiter am Bedarf des Unternehmens auszurichten. Die Verantwortung hierfür liegt bei den jeweiligen Vorgesetzten. Weiterbildungsmaßnahmen werden mit Unterstützung der Personalabteilung entweder im Unternehmen entwickelt oder extern eingekauft. Die Unternehmen unterstützen die Weiterbildungsmaßnahmen sowohl finanziell als auch durch Freistellungen.

#### 4.2.4 Arbeitsfeld „Veränderung“

**Hypothese Veränd. 1:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie dessen Einführung und Umsetzung aktiv begleiten. Hierzu ist (a) im Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Reputationsmanagements (durch Pressearbeit) zu schaffen, (b) die Unterstützung der Unternehmensleitung hierfür zu gewinnen und der Einstieg in den Veränderungsprozess gemeinsam zu begehen. Anschließend sind (c) die betroffenen Mitarbeiter für das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) zu gewinnen, (d) das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) kulturell im Unternehmen zu verankern und (e) zum Geschäftsalltag zu machen.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Bewusstseins-schaffung für Rep. M. (via Pressearbeit)	Maßnahmen zur Bewusstseins-schaffung: - Abfassen eines Reputationsberichtes durch die Leitung UK und RM	Maßnahmen zur Bewusstseins-schaffung: - Zusammenstellung der Argumente zur Logo-neuentwicklung in 2006 durch die Leitung UK	Maßnahmen zur Bewusstseins-schaffung: - Erstellung einer integrierten Kommunikationsplanung durch die Abteilung UK	Formale Zusammenfassung der Argumente durch die Leitung UK (+ RM)	Formale Zusammenfassung der Argumente durch: - Abteilung UK
Umsetzung	Inhalt: reputationsrelevante Themen des letzten, des aktuellen und des kommenden Geschäftsjahres (u.a. Thema „Ökologie und Immobilien“)	Inhalt: Notwendigkeit zur Logoneugestaltung aufgrund strategischer Neuausrichtung der IVG und schlechter Lesbarkeit des alten Logos	Ausrichten der Planung an Defiziten: u.a. Kommunikation des Themas „Nachhaltigkeit“ nach außen	Ausrichten der Argumente an Defiziten	–
Konzept	Verantwortung für Rep. M. bei Leitung UK Leitung UK: hohe Motivation für Gestaltung der Reputation und Anerkennung als absoluter Profi im Bereich UK RM mit zusätzlichem theoretischen Wissen	Verantwortung für Rep. M. bei Leitung UK Rep. M. nicht im Fokus der Leitung UK Wissen zur Reputationsgestaltung in Abteilung UK	Verantwortung für Rep. M. bei Leitung UK Diskussion über Rep. M. v.a. in Abteilung UK Motivation der Abteilung UK durch frühzeitige Partizipation (Grundsatz der Teamarbeit)	Verantwortung für Rep. M. bei Leitung UK Theoretisches Wissen und Diskussion über Rep. M. v.a. in Abteilung UK	Fachliche Anerkennung + hohe Motivation der Leitung UK Rep. M. nicht im Fokus der Leitung UK Motivation der Abteilung UK durch frühzeitige Partizipation

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Veränd. 1a:

In den untersuchten Unternehmen durchläuft ein Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation zunächst eine Phase der Bewusstseins-schaffung. In dieser Phase stellt die Leitung der Kommunikationsabteilung die Argumente, die für und gegen eine Umsetzung des Impulses sprechen, formal zusammen. Die Argumente werden dabei an den Defiziten des Unternehmens orientiert. In der Eurohypo erfolgt bereits die Erstellung eines ersten Konzeptes in Form des „großen“ Reputationsberichts.

Die wesentliche Aktivität liegt in der Phase der Bewusstseins-schaffung in den untersuchten Unternehmen in der Kommunikationsabteilung und dabei vor allem bei deren Leitung. Ursächlich hierfür ist, dass in der Kommunikationsabteilung im Vergleich zu den anderen Unternehmensbereichen am stärksten über die Reputationsgestaltung diskutiert wird. Zudem liegt hier das Wissen zur Aufbereitung eines Impulses vor. Der Leitung der Kommunikationsabteilung kommt besondere Bedeutung zu, weil sie die Verantwortung für die Reputationsgestaltung trägt. Die Eurohypo weist in diesem Sinne darauf hin, dass die Leitung der Kommunikationsabteilung in ihrem Unternehmen eine hohe fachliche Anerkennung genießt und über eine hohe eigene Motivation verfügt, Impulse zur Reputationsgestaltung weiter voranzutreiben. Vergleichbar wird in der ECE in Bezug auf einen bestimmten Impuls zur Reputationsgestaltung formuliert: *„Wenn ich nachlassen würde, würden die Aktivitäten der ECE in diesem Bereich automatisch zurückfallen.“*<sup>710</sup> Die Leitung der Kommunikationsabteilung kann damit auch als Prozesspromotor für das Reputationsmanagement bezeichnet werden. Diese Funktion wird bei der IVG abgeschwächt, weil die Leitung der Kommunikationsabteilung die Reputationsgestaltung nicht im Fokus ihrer Tätigkeit hat.

Verfügt ein Unternehmen wie die Eurohypo über einen Reputationsmanager, unterstützt dieser die Leitung der Kommunikationsabteilung durch sein theoretisches Wissen in der Zusammenstellung der relevanten Argumente für die Umsetzung eines Impulses. Er kann damit auch als Fachpromotor im Rahmen des Reputationsmanagements bezeichnet werden.

In der ECE werden bereits in der Phase der Bewusstseins-schaffung verschiedene Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung in die Ausgestaltung eines Impulses einbezogen, um sie für dessen spätere Umsetzung zu motivieren.

---

<sup>710</sup> Interview mit dem HRM der ECE, Frage 39.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Gewinnung der UL	Frühjahr 2006: Vorlage des Reputationsberichts beim Vorstand	Aufsuchen des Vorstandsvorsitzenden durch Leitung UK und Vorstellung des Problems	Vorlage der integrierten Kommunikationsplanung bei der GF	Persönliches Aufsuchen der UL durch Leitung UK und formale Präsentation der Idee	–
Umsetzung	<p>Grundsätzliche Befürwortung eines Rep. M. durch den Vorstand</p> <p>Vorgaben für Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informelle Weiterführung des Reputationsberichts</li> <li>- Verkürzter Reputationsbericht für den Aufsichtsrat</li> <li>- Platzierung der Eurohypo als Marktführer zum Thema „Ökologie + Immobilien“</li> </ul> <p>Vorgaben die Belegschaft betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur indirekter Einbezug erwünscht</li> </ul>	<p>Befürwortung einer Logoneuentwicklung durch Vorstand</p> <p>Vorgaben für Logoneuentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Übereinstimmung des Logos mit Unternehmensidentität</li> <li>- Geschmack und Gefallen</li> </ul> <p>Vorgaben die Belegschaft betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Einbezug in Logogestaltung notwendig</li> </ul>	<p>Befürwortung der Kommunikation der Aktivitäten zum Thema „Nachhaltigkeit“ durch die GF</p> <p>Vorgaben für Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nochmalige Qualitätssteigerung der Aktivitäten (u.a. Gründung eines Umweltteams und Umstellung von Projekten auf Ökostrom)</li> </ul> <p>Vorgaben die Belegschaft betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explizit von GF gewünscht</li> </ul>	<p>Befürwortung der reputationsfördernden Idee durch die UL und Freigabe mit Vorgaben</p>	<p>Vorgaben die Belegschaft betreffend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkter Einbezug</li> <li>- Indirekter Einbezug</li> <li>- Kein Einbezug</li> </ul>



Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Konzept	<p>Sorge um Bekanntwerden sensibler Informationen durch Formalisierung des Rep. M. und Mitarbeiter-einbezug</p> <p>Mitarbeiter-einbezug erwogen, falls sich die Fusion mit der Commerzbank negativ auf die Reputation auswirkt</p> <p>Aufgaben UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Entscheidungen</li> <li>- Budgetbereitstellung</li> </ul>	<p>Instrumentelle Betrachtung der Logogestaltung</p> <p>Logogestaltung kein demokratischer Prozess</p> <p>Mitarbeiter-einbezug anderweitig erwogen, weil durch Verknüpfung von Wissensinseln neue Impulse zur Umsetzung des Rep. M. generiert werden können</p> <p>Aufgaben UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Entscheidungen</li> <li>- Budgetbereitstellung</li> </ul>	<p>Einbezug von Mitarbeitern erwünscht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliches Engagement der Unternehmerfamilie</li> <li>- Generierung neuer Ideen durch Zusammenführung versch. Wissensbereiche</li> </ul> <p>Richtiger Zeitpunkt (früher: keine Kommunikation des Themas „Nachhaltigkeit“ aus Sorge vor Wecken falscher Erwartungen; heute: Notwendigkeit aufgrund gesellschaftl. Erfordernisse)</p> <p>Aufgaben GF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strat. Entscheidungen</li> <li>- Budgetbereitstellung</li> </ul>	<p>Aufgaben UL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Entscheidungen</li> <li>- Budgetbereitstellung</li> </ul>	<p>Gründe für Nichteinbezug von Mitarbeitern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorge um Bekanntwerden sensibler Informationen</li> <li>- Instrumentelle Betrachtungsweise des Rep. M.</li> <li>- Rep. M. kein demokratischer Prozess</li> </ul> <p>Einbezug von Mitarbeitern erwünscht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesellschaftliches Engagement der Unternehmerfamilie</li> <li>- Generierung neuer Ideen durch Zusammenführung versch. Wissensbereiche</li> </ul> <p>Richtiger Zeitpunkt</p>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Veränd. 1b:

In den untersuchten Unternehmen lässt sich beobachten, dass die Leitung der Kommunikationsabteilung persönlich die Unternehmensleitung aufsucht, um einen Impuls zur Reputationsgestaltung weiter voranzutreiben. Dieser Schritt ist notwendig, weil es die Unternehmensleitung ist, die strategische Entscheidungen trifft und über Budgets entscheidet. Sie kann daher auch als Machtpromotor bezeichnet werden.

In den Unternehmen lässt sich beobachten, dass die Unternehmensleitung grundsätzlich positiv auf den vorgestellten Impuls zur Reputationsgestaltung reagiert. Sie macht aber Vorgaben für dessen Umsetzung. Diese Vorgaben sind bei der Eurohypo am einschneidendsten, weil das Eintreten eines Reputationsschadens höher bewertet wird als die positiven Auswirkungen des Impulses auf die Reputation. Mit Blick auf die ECE zeigt sich aber, dass sich die Meinung der Unternehmensleitung zu einem Impuls durchaus wandeln kann:

So lehnte die Unternehmensleitung früher die Kommunikation des Themas „Nachhaltigkeit“ ab, um keine falschen Erwartungen bei den Anspruchsgruppen zu wecken. Aufgrund gesellschaftlicher Erfordernisse sieht das Unternehmen aber mittlerweile die Notwendigkeit, seine Aktivitäten zu diesem Thema zu kommunizieren.

Inwieweit die gesamte Belegschaft in die weitere Gestaltung des vorgestellten Impulses zur Reputationsgestaltung einbezogen werden soll, wird von den Leitungen der jeweiligen Unternehmen unterschiedlich beurteilt: Während die Leitung der ECE einen Einbezug der Belegschaft explizit wünscht, wird dies in der Eurohypo und der IVG eher abgelehnt. Grund hierfür ist bei der Eurohypo die Sorge, dass sensible Informationen durch einen Mitarbeiterseinbezug bekannt werden könnten. Die IVG hat hingegen eine eher instrumentelle Sichtweise auf die Reputationsgestaltung, wodurch ein Mitarbeiterseinbezug nicht sinnvoll erscheint. In beiden Unternehmen finden sich aber Hinweise darauf, dass sich die Meinung der Unternehmensleitung bezüglich eines Einbezugs der gesamten Belegschaft in Zukunft ändern könnte. So formuliert die Eurohypo: *„Ein Veränderungsprozess, der wie ein Roll Out in das Unternehmen hineingetragen würde, könnte dann relevant werden, wenn sich die Reputation der Eurohypo durch die Übernahme durch die Commerzbank verändert und unsere Mitarbeiter davon negativ tangiert werden.“*<sup>711</sup> In der IVG spricht die Unternehmensleitung davon, dass durch die Verknüpfung von Wissensinseln im Unternehmen neue Wege für die Ausgestaltung von Impulsen zur Reputationsgestaltung gefunden werden können. Vergleichbar nennt auch die ECE die Generierung neuer Ideen durch die Zusammenführung verschiedener Wissensbereiche als Grund dafür, dass sie ihre Mitarbeiter in die Reputationsgestaltung einbezieht. In diesem Zusammenhang wird aber auch die gesellschaftlich orientierte Grundhaltung der Unternehmerfamilie wirksam, durch die standardmäßig verschiedene Sichtweisen zur Lösung von Problemen herangezogen werden.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Gewinnung der Mitarbeiter der Abteilung UK	Umsetzung des Themas „Ökologie und Immobilien“ in verschiedenen Bereichen der Abteilung UK	Kein Einbezug der Abteilung UK in Logoneuentwicklung	Einbezug der gesamten Abteilung UK in Diskussion zum Thema „Nachhaltigkeit“  Umsetzung in gesamter Abteilung UK	Einbezug der Abteilung UK in Impulsgestaltung	Kein Einbezug der Abteilung UK in Impulsgestaltung  Einbezug aller Mitarbeiter der Abteilung UK in Diskussion

<sup>711</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der Eurohypo, Frage 54.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Pressearbeit: Ausgabe von Presseerklärungen zum Thema</p> <p>Marketing: Anzeigenschaltung + Veranstaltung eines Ökologiekongresses</p> <p>Investor Relations: Einladung von Analysten zum Kongress</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit: Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten</p> <p>u.U. Einbeziehung eines Dienstleisters für Kundenbefragungen</p>	<p>Erstellung von Logoentwürfen durch Dienstleister</p>	<p>Pressearbeit: Bekanntmachung der Aktivitäten (u.a. entwickelte Shopping Center noch heute im Bestand, Einsatz nachhaltiger Bauweisen, Streben nach langfristiger Mitarbeiterbindung)</p> <p>Marketing: Erstellung von Broschüren (auch mit Unterstützung externer Dienstleister)</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit: Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten</p>	<p>Entwicklung von Maßnahmen in Abteilung UK</p>	<p>Entwicklung von Maßnahmen durch Dienstleister</p>
Konzept	<p>Gleichrangiger Einbezug verschiedener Bereiche der Abteilung UK</p> <p>Spezialwissen bei Beratern</p>	<p>Geringe Personalausstattung der Abteilung UK</p> <p>Spezialwissen bei Beratern</p>	<p>Gleichrangiger Einbezug verschiedener Bereiche der Abteilung UK</p> <p>Schaffung eines gemeinsamen Projekts, das durch alle getragen wird</p>	<p>Gleichrangiger Einbezug verschiedener Bereiche der Abteilung UK</p>	<p>Mitarbeiter der Abteilung UK nicht auf Logogestaltung fokussiert</p> <p>Schaffung eines gemeinsamen Projekts, das durch alle getragen wird</p>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Veränd. 1c:

Sowohl in der Eurohypo als auch in der ECE werden die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung an der Ausgestaltung des entwickelten Impulses zur Reputationsgestaltung beteiligt. Die IVG verzichtet im Fall der Logogestaltung darauf, weil die entsprechenden Mitarbeiter nicht über das hierzu notwendige Wissen verfügen. Weil es in allen untersuchten Unternehmen aber einen Pressesprecher gibt, kann in Bezug auf den Impuls „Pressearbeit“ angenommen werden, dass der Pressesprecher auch als Fachpromotor für Pressearbeit im Rahmen des Reputationsmanagements fungiert.

In der ECE zeigt sich, dass alle Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung – unabhängig davon, ob sie über das entsprechende Wissen verfügen oder nicht – in die Diskussion um die Ausgestaltung eines Impulses eingebunden werden. Ziel ist es hierbei, ein gemeinsames Projekt zu schaffen, das durch alle Mitarbeiter getragen wird.

Alle drei Unternehmen ziehen Berater oder Dienstleister hinzu, um reputationsfördernde Maßnahmen zu gestalten. Ursächlich hierfür ist das bei den externen Partnern vorhandene Wissen. Die IVG weist zusätzlich auf die geringe Personalausstattung der Kommunikationsabteilung hin, die einen solchen Einbezug notwendig macht.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
d) Kulturelle Verankerung des Rep. M. (durch Pressearbeit)	Maßnahmen zum Einbezug der Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Verwendung des Begriffs „Reputationsmanagement“</li> <li>- Einfließen des Themas „Ökologie und Immobilien“ in den vertriebsunterstützenden Prozess</li> <li>- Aufforderung der UL an die Belegschaft zur Entwicklung von Angeboten zum Thema „Ökologie“</li> <li>- Verankerung der Presseabteilung im Unternehmen zwecks Aufgreifens von Informationen zum Thema „Ökologie und Immobilien“</li> </ul>	Maßnahmen zum Einbezug der Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Maßnahmen zur Integration der gesamten Belegschaft in die Logoneugestaltung</li> <li>- Keine Verwendung des Begriffs „Reputation“, sondern „Image“ oder „Identität“</li> </ul>	Maßnahmen zum Einbezug der Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erklärung des Themas „Nachhaltigkeit“ zum Top-Thema</li> <li>- Aktive Informationsübermittlung durch Leitung UK</li> <li>- Diskussion der Konzepte mit betroffenen Bereichen</li> <li>- Ideensammlung zur Gestaltung von Impulsen durch Bildung von Arbeitsgruppen</li> </ul>	–	Einbezug der Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indirekter Einbezug über vertriebsunterstützenden Prozess und Vorgaben der UL</li> <li>- Kein Einbezug</li> <li>- Direkter Einbezug über Erklärung des Themas zum Top-Thema, aktive Informationsübermittlung und Ideensammlung durch Bildung von Arbeitsgruppen</li> </ul>

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	<p>Resultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokussierung der Belegschaft auf den Vertrieb → eventuell Entwicklung intelligenter Produkte auch zum Thema „Ökologie“</li> <li>- Fehlendes Bewusstsein bei Mitarbeitern hinsichtlich der Presserelevanz ihrer Aktivitäten</li> </ul>	<p>Resultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstellung des neuen Logos auf der EXPO REAL</li> <li>- Flurgespräche der Mitarbeiter über Logoneuentwicklung</li> </ul>	<p>Resultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktive Beteiligung der Belegschaft beim Thema „Nachhaltigkeit“ (u.a. Engagement in Arbeitsgruppen)</li> <li>- Initiative HRM: Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit + Teilnahme am Award „Top-Arbeitgeber in Deutschland“ → langfristige (nachhaltige) Mitarbeiterbindung</li> <li>- Entwicklung von Maßnahmen durch Abteilung UK in Kooperation mit Fachbereichen (z.B. PR + HRM: Organisation eines Pressefrühstücks zum Thema „Führungskräftemangel in der Immobilienbranche“)</li> </ul>	–	<p>Resultat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beiträge der Belegschaft zur Ausgestaltung der reputationsfördernden Idee innerhalb ihres Arbeitsfeldes</li> <li>- Fehlendes Bewusstsein der Belegschaft hinsichtlich der Presserelevanz ihrer Aktivitäten</li> <li>- Flurgespräche der Mitarbeiter über Logoneuentwicklung</li> <li>- Entwicklung von Maßnahmen zur Ausgestaltung der reputationsfördernden Idee durch Belegschaft (auch in Kooperation mit Abteilung UK)</li> </ul>
Konzept	Einbezug der Belegschaft entsprechend den Vorgaben des Vorstands	Einbezug der Belegschaft entsprechend den Vorgaben des Vorstands	Einbezug der Belegschaft entsprechend den Vorgaben der GF	Einbezug der Belegschaft entsprechend den Vorgaben der UL	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Veränd. 1d:

Die untersuchten Unternehmen binden ihre Belegschaft entsprechend den Vorgaben der Unternehmensleitung in die Reputationsgestaltung ein: Soll ein direkter Mitarbeiterbezug erfolgen (ECE), wird der Impuls zum Top-Thema im Unternehmen erklärt, es erfolgt eine aktive Informationsübermittlung an die Belegschaft und es werden Arbeitsgruppen zur Ideensammlung gebildet. In Folge beteiligen sich die Mitarbeiter der Fachabteilungen an der Ausgestaltung des Impulses, indem sie sich in Arbeitsgruppen engagieren, eigene Ideen zur Umsetzung des Impulses generieren und in Kooperation mit der Kommunikationsabteilung Maßnahmen zur Umsetzung des Impulses entwickeln. Soll die Belegschaft indirekt in die Ausgestaltung eines Impulses einbezogen werden (Eurohypo), macht die Unternehmensleitung entsprechende Vorgaben an die Belegschaft. Die Mitarbeiter entwickeln dann im Rahmen ihres Arbeitsfeldes Aktivitäten, welche die reputationsfördernde Idee unterstützen. Sie bringen den Begriff „Reputation“ aber nicht mit ihren Aktivitäten in Verbindung. Die Kommunikationsabteilung unterstützt die Mitarbeiter der Fachabteilungen über den vertriebsunterstützenden Prozess. Soll die Belegschaft nicht in die Ausgestaltung eines Impulses einbezogen werden (IVG), wird sie letztlich mit der fertig ausgestalteten Idee konfrontiert, die dann in Flurgesprächen diskutiert werden kann. In diesem Unternehmen werden auch anstelle des Begriffs „Reputation“ die Begriffe „Image“ oder „Identität“ verwendet.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
e) Konsolidierung des Rep. M. (durch Pressearbeit)	Erfassen des Erfolgs: - Geringe Teilnahme der Journalisten am Ökologiekongress + kein Abruf der bereitgestellten Infos - Nutzen des „großen“ Reputationsberichts bisher nicht vom Vorstand erkannt Wissenstransfer zwischen Abteilung UK und Vorstand	Erfassen des Erfolgs: - Wahrnehmung des Logos bei Anspruchsgruppen in Übereinstimmung mit Unternehmensidentität	Erfassen des Erfolgs: - Viermaliger Gewinn des Arbeitgeberawards - Verbesserung des Arbeitsumfeldes und der Zustimmungswerte der Mitarbeiter Darstellung des Erfolgs: - Presseaktivitäten - Gemeinsame Freude Wissenstransfer in gesamter Belegschaft	Erfassen des Erfolgs	Wissenstransfer zwischen UL und Abteilung UK Darstellung des Erfolgs: - Presseaktivitäten - Gemeinsame Freude Wissenstransfer im gesamten Unternehmen

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung	Anpassung des Impulses „Ökologie + Immobilien“ Überzeugung des Vorstands vom Nutzen des „großen“ Reputationsbereichs	Impuls abgeschlossen	Weiterführung und Verbesserung der Aktivitäten	Weiterführung und Verbesserung der Aktivitäten	Impuls abgeschlossen
Konzept	Bisher: Rep. M. = natürlicher Bestandteil des Geschäftsalltags Ausblick: eventuell Herausreißen des Rep. M. aus Geschäftsalltag wegen Identitätswahrung nach Fusion	Rep. M. = normaler Vorgang im täglichen Geschäft	Rep. M. niemals Geschäftsalltag: - Entstehen neuer Ideen - Entstehen neuer Aufgaben durch Weiterentwicklung des Unternehmens - Entstehen neuer Aufgaben durch gesellschaftliche Entwicklungen	Rep. M. = natürlicher Bestandteil des Geschäftsalltags	Rep. M. niemals Geschäftsalltag

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Veränd. 1e:

Die untersuchten Unternehmen beurteilen schließlich den Erfolg eines Impulses zur Reputationsgestaltung: Fällt das Ergebnis wie bei der ECE positiv aus, kommt es zu dessen Darstellung in der Presse und der Erfolg wird u.U. gemeinsam im Unternehmen gefeiert. Auch wenn das Unternehmen damit den Impuls abgeschlossen hat, bedeutet das nicht den Abbruch der Aktivitäten. Vielmehr strebt das Unternehmen an, seine Aktivitäten weiterzuführen und kontinuierlich zu verbessern: „*Denn auch wir lernen immer weiter.*“ Um diesen Lernprozess zu ermöglichen, erfolgt ein Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens. Damit können einmal gewonnene Erkenntnisse weitergegeben und in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens nutzbar gemacht werden. Zudem äußert das Unternehmen, dass ein Reputationsmanagement niemals Geschäftsalltag sein kann, weil immer neue Ideen entstehen und sich die Aufgabenstellung in der Reputationsgestaltung durch die Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Umwelt kontinuierlich verändert. In der Eurohypo ist der gewünschte Erfolg des genannten Impulses zur Reputationsgestaltung bisher ausgeblieben. Das Unternehmen strebt folglich Anpas-

sungen in der Umsetzung des Impulses an. Dabei wird deutlich, dass kleinere Anpassungen relativ leicht erfolgen können. Je stärker aber die Annahmen betroffen sind, die der Umsetzung eines Impulses zugrunde liegen (z.B. Sorge der Unternehmensleitung um Bekanntwerden sensibler Informationen), desto schwieriger wird eine Veränderung. Dennoch ist auch ein solcher Wandel – wie bereits angesprochen<sup>712</sup> – durchaus denkbar, auch wenn er einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt bzw. auf den geeigneten Zeitpunkt gewartet werden muss. In der IVG ist der Impuls zur Logoneugestaltung mit dessen Beurteilung abgeschlossen. Er ist fortan Bestandteil des Geschäftsalltags.

#### 4.2.5 Arbeitsfeld „Performance Messung“

**Hypothese Perf. 1:** Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Reputation vorteilhaft gestalten, wenn sie kontrollieren, ob das Reputationsmanagement (durch Pressearbeit) ökonomische und gesellschaftliche Erfolgspotenziale generiert. Die Kontrollen setzen frühzeitig ein, werden kontinuierlich durchgeführt und umfassen (a) Konzepte, (b) Umsetzung und (c) Wirksamkeit.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
a) Konzeptkontrolle	<p>Erfassung der Erwartungen der Anspruchsgruppen</p> <p>Jährliche Überarbeitung der integrierten Kommunikationsplanung</p> <p>Neuerstellung des Corporate Design Manuals zur Unternehmensgründung</p>	<p>Erfassung der Erwartungen der Anspruchsgruppen</p> <p>Vollständige Überarbeitung des Corporate Design Manuals bei strategischer Neuausrichtung in 2006, kleinere Anpassungen bei Problemen</p> <p>Jährliche Kontrolle der Vollständigkeit der Themenliste für Krisenkommunikation (keine regelmäßige Überarbeitung)</p>	<p>Erfassung der Erwartungen der Anspruchsgruppen</p> <p>Überarbeitung des Corporate Design Manuals nach strategischen Veränderungen in 2007, kleinere Anpassungen in 2001/02</p> <p>Jährliche Überarbeitung der integrierten Kommunikationsplanung (Grund: Marktveränderungen und gesellschaftliche Diskussionen)</p>	<p>Erfassung der Erwartungen der Anspruchsgruppen</p> <p>Jährliche Überarbeitung der integrierten Kommunikationsplanung</p> <p>Überarbeitung von Konzepten bei Nachbesserungsbedarf</p>	–

<sup>712</sup> Vgl. vorliegendes Kapitel, S. 231.



**Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Perf. 1a:**

Die untersuchten Unternehmen überprüfen grundsätzlich die Konzepte, die ihrem Reputationsmanagement zugrunde liegen: Hierzu erfassen sie fallübergreifend die Erwartungen, die ihre Anspruchsgruppen und damit auch die Journalisten an sie richten. Auf Basis ihrer Erkenntnisse überarbeitet sowohl die Eurohypo als auch die ECE jährlich ihre integrierte Kommunikationsplanung, die auch die Planung der Pressearbeit einschließt. Grund für eine regelmäßige Überprüfung ist laut ECE, dass sich die Märkte und die gesellschaftlichen Diskussionen verschieben, sodass für die Unternehmenskommunikation eine entsprechende Anpassung nötig ist.

In allen drei Unternehmen wurde eine Überarbeitung des Corporate Design Manual nach größeren strategischen Veränderungen vorgenommen. Ein solches Manual besitzt dann längerfristig Gültigkeit. So weist die ECE grundsätzlich darauf hin: „Wichtig ist, dass man nicht in Aktionismus verfällt, denn Reputation kann man nur langfristig gestalten.“<sup>713</sup> Nach Angaben der IVG sind Veränderungen im Corporate Design Manual daher auch nur dann vorzunehmen, wenn Probleme in der täglichen Arbeit auftreten. Vergleichbar damit ist auch eine häufige Überprüfung der Krisenkommunikation nicht notwendig, weil eine bestimmte Art von Krise immer auf eine vergleichbare Weise beantwortet werden muss. Dennoch sollte jährlich überprüft werden, ob die Liste der zur Verfügung stehenden Sprachregelungen alle möglichen Krisenfälle abdeckt, die sich aus den unternehmerischen Aktivitäten ergeben.

---

<sup>713</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der ECE, Frage 52.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
b) Umsetzungs-kontrolle	<p>Ausrichtung des Rep. M. an den Vorgaben des Vorstands</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit des Vorstands mit der Leitung UK und RM</li> </ul> <p>Ausrichtung der Pressearbeit auf das Rep. M.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle von Pressemitteilungen durch den Vorstand</li> <li>- Zusammenarbeit von Vorstand, Abteilung UK und Fachbereichen</li> </ul> <p>Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf das Rep. M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl von Mitarbeitern nach Vorgaben</li> <li>- Beurteilung der Mitarbeiter</li> <li>- Verhaltenskodex</li> <li>- Eingreifen des Vorstands bei Fehlverhalten</li> </ul>	<p>Ausrichtung des Rep. M. an den Vorgaben des Vorstands</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit des Vorstands mit der Leitung UK</li> </ul> <p>Ausrichtung der Pressearbeit auf das Rep. M.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalunion von PR und Leitung UK</li> <li>- Kontrolle von Pressemitteilungen durch den Vorstand</li> <li>- Gemeinsames Verständnis über kommunizierbare Informationen</li> </ul> <p>Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf das Rep. M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl von Mitarbeitern nach Vorgaben</li> <li>- Beurteilung der Mitarbeiter</li> <li>- Verhaltenskodex</li> <li>- Eingreifen des Vorstands bei Fehlverhalten</li> </ul>	<p>Ausrichtung des Rep. M. an den Vorgaben der GF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit der GF mit der Leitung UK</li> </ul> <p>Ausrichtung der Pressearbeit auf das Rep. M.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle von Pressemitteilungen durch die GF je nach strategischer Bedeutung</li> <li>- Enger Dialog zwischen Leitung UK und PR sowie mit den Fachbereichen</li> </ul> <p>Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf das Rep. M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an Unternehmensidealen</li> <li>- Auswahl von Mitarbeitern nach Vorgaben</li> <li>- Beurteilung der Mitarbeiter</li> <li>- Verhaltenskodex</li> <li>- Eingreifen der Leitung UK in fachliche Lösungen mit Risiko für Außendarstellung (ggf. auch GF)</li> </ul>	<p>Ausrichtung des Rep. M. entlang der Vorgaben der UL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenarbeit der UL mit der Leitung UK und RM (falls vorh.)</li> </ul> <p>Ausrichtung der Pressearbeit auf das Rep. M.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle von Pressemitteilungen durch UL</li> <li>- Zusammenarbeit von UL, Abteilung UK und Fachbereichen</li> </ul> <p>Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf das Rep. M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswahl von Mitarbeitern nach Vorgaben</li> <li>- Regelmäßige Beurteilung der Mitarbeiter</li> <li>- Verhaltenskodex</li> <li>- Eingreifen der UL bei Fehlverhalten</li> </ul>	<p>Ausrichtung der Pressearbeit auf das Rep. M.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalunion von PR und Leitung UK</li> </ul> <p>Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf das Rep. M:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an Unternehmensidealen</li> <li>- Eingreifen der Leitung UK bei fachlichen Lösungen mit Problemen für die Außendarstellung</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Perf. 1b:

Ausgangspunkt für die Umsetzungskontrolle des Reputationsmanagements ist in den untersuchten Unternehmen die Ausrichtung des Reputationsmanagements an den Vorgaben der Unternehmensleitung. Das Kontrollinstrument ist hierfür die enge Zusammenarbeit der Leitung der Kommunikationsabteilung und der Unternehmensleitung. Damit dann die Pressearbeit den Vorgaben des Reputationsmanagements entspricht, werden bspw. die Pressemitteilungen je nach strategischer Bedeutung durch die Unternehmensleitung freigegeben. Aber auch hier ist nach Aussage der Unternehmen die enge Zusammenarbeit der Mitarbeiter ein wesentlicher Kontrollmoment: „Die Kontrolle erfolgt mehr über die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Mitarbeitern als durch deren konkrete Überprüfung.“<sup>714</sup>

Da sich auch das Verhalten der Mitarbeiter auf die Reputation eines Unternehmens auswirkt, überprüfen die Unternehmen auch, ob deren Verhalten den Zielen der Reputationsgestaltung entspricht: So werden die Mitarbeiter aller Abteilungen regelmäßig hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Verhaltensweisen beurteilt. Zudem sind die Mitarbeiter fallübergreifend zur Einhaltung von Verhaltenskodizes verpflichtet, deren Nichteinhaltung letztlich mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen verbunden ist. Bei einem Verhalten, dass den Zielen des Unternehmens für seine Außendarstellung zuwider läuft, kann in allen Unternehmen ein Eingreifen durch die Unternehmensleitung erfolgen. Bei der ECE ist ein solcher Eingriff auch durch die Leitung der Kommunikationsabteilung möglich. Hier wird die Unternehmensleitung nur dann eingeschaltet, wenn zwischen den Fachabteilungen und der Kommunikationsabteilung keine alternative Lösungsmöglichkeit erarbeitet werden kann. Zusätzlich dienen hier auch die Ideale der Unternehmerfamilie als Orientierungsgröße bei Entscheidungen im Unternehmensalltag.

---

<sup>714</sup> Interview mit dem Reputationsmanager der Eurohypo, Frage 28.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
c) Wirkungskontrolle	<p>In Teilen systematische Kontrolle des Rep. M. („großer“ Reputationsbericht nur informell weitergeführt, aber halbjährlicher Bericht für Aufsichtsrat)</p> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten</p> <p>Kontrolle der Pressebeurichterstattung</p> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung</p> <p>Vergleich mit Wettbewerb</p> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung</p> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle (Kommunikationsbudget, ansonsten nicht möglich)</p>	<p>Keine systematische Kontrolle des Rep. M.</p> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten</p> <p>Kontrolle der Pressebeurichterstattung</p> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung</p> <p>Vergleich mit Wettbewerb</p> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle (Kommunikationsbudget)</p>	<p>Systematische Kontrolle des Rep. M. (Auswertung zu Schwerpunktthemen am Jahresende)</p> <p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten</p> <p>Kontrolle der Pressebeurichterstattung</p> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung</p> <p>Vergleich mit Wettbewerb</p> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung</p> <p>- Betriebswirtschaftliche Kontrolle (Kommunikationsbudget, ansonsten nicht möglich)</p>	<p>Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten</p> <p>Kontrolle der Pressebeurichterstattung</p> <p>Erhebungen zur Kundenwahrnehmung</p> <p>Vergleich mit Wettbewerb</p> <p>Erhebungen zur Mitarbeiterwahrnehmung</p> <p>Betriebswirtschaftliche Kontrolle (Kommunikationsbudget, ansonsten nicht möglich)</p>	<p>Kontrolle des Rep. allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halb systematisch</li> <li>- Nicht systematisch</li> <li>- Systematisch</li> </ul>

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Perf. 1c:

Die untersuchten Unternehmen überprüfen die Wirkung ihrer Reputationsgestaltung, indem sie das Transparenzerleben der Journalisten sowie die Wahrnehmung ihrer Kunden in Bezug auf das eigene Unternehmen und den Wettbewerb erfassen. Die Eurohypo und die ECE erheben zusätzlich das Stimmungsbild ihrer Mitarbeiter. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements nehmen alle drei Unternehmen in Bezug auf das Budget für die Unternehmenskommunikation vor. Darüber hinausgehend ist nach Angaben der Eurohypo und der ECE keine betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements möglich (z.B. Wirkung einer vorteilhaften Reputation auf das Geschäftsergebnis).

Trotz der grundsätzlich vergleichbaren Wirkungskontrolle unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen hinsichtlich der Systematik, mit der sie die Wirkung ihres Reputationsmanagements kontrollieren. Während die ECE eine systematische Wirkungskontrolle in Form einer Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen vornimmt, gibt es in der IVG keine systematische Wirkungskontrolle. Die Eurohypo ist zwischen den beiden Unternehmen angesiedelt: So war im Unternehmen ein „großer“ Reputationsbericht als Kontrollinstrument angedacht. Da dieser Bericht aber aktuell nur informell weitergeführt wird und der erste Bericht für das Jahr 2005 erstellt wurde, ist seine Kontrollfunktion eingeschränkt. Die Eurohypo erstellt aber einen halbjährlichen Bericht mit Reputationsrisiken für den Aufsichtsrat.

Kriterium	Eurohypo	IVG	ECE	Mehrheitl. Auspräg.	Einzelausprägungen
Umsetzung a) – c)	Analysen → Handlungsvorschläge → Vorstandsentscheidungen je nach Relevanz → Verbesserungen des Rep. M. bzw. Anpassung der Pressearbeit an die zu fokussierenden Themen und Personen	Analysen → Anregungen für das Rep. M. Analysen → in der Vergangenheit „eher keine“ Anregungen für die Pressearbeit	Analysen → Hilfen für tägliche Arbeit Analysen → Anregungen für die Pressearbeit	Analysen → Aufnahme der Analyseergebnisse in das Rep. M. durch Pressearbeit	Analysen → in der Vergangenheit „eher keine“ Anregungen für die Pressearbeit vorhanden
Konzept a) – c)	Gestaltung des Rep. M. durch Pressearbeit: Lernprozess	Erfassen und Beantworten der Anforderungen der Anspruchsgruppen: Lernprozess	Verständnis des Rep. M. und der Pressearbeit als Lernprozess	Verständnis des Rep. M. durch Pressearbeit als Lernprozess	–

### Fallübergreifende Schlussfolgerungen zu Hypothese Perf. 1 (übergreifend):

Die untersuchten Unternehmen begreifen das Reputationsmanagement durch Pressearbeit als einen Lernprozess. Hierzu lassen sie die Ergebnisse ihrer Kontrollen in die Gestaltung ihrer Reputation durch Pressearbeit einfließen. Die damit einsetzenden Lernprozesse führen zu Verbesserungen in der Reputationsgestaltung. Einschränkend sei darauf verwiesen, dass nach Angaben der IVG die im Unternehmen durchgeführten Analysen in der Vergangenheit „eher keine“ Anregungen für die Pressearbeit gegeben haben.

### 4.3 Auswertung der Ergebnisse

Betrachtet man die Ergebnisse der durchgeführten Fallstudien, ist festzustellen, dass alle untersuchten Unternehmen ihre Reputation systematisch gestalten: So machen sich die Unternehmen ihr Denken und Handeln im Rahmen der Reputationsgestaltung explizit bewusst. Damit verbunden, nehmen die Unternehmen Kontrollen in Bezug auf ihre Reputationsgestaltung vor. Sie setzen sich also nicht nur intuitiv mit der Gestaltung der Reputation auseinander. Vielmehr initiieren die Unternehmen Prozesse, die ihnen helfen, aus ihren Erfahrungen zu lernen und Rückschlüsse für ihre weitere Vorgehensweise zu gewinnen. Insofern betreiben die untersuchten Unternehmen ihr Reputationsmanagement strategisch.

Im Rahmen ihres strategischen Reputationsmanagements sind die untersuchten Unternehmen jedoch wie folgt zu unterscheiden: Der Immobilieninvestor „IVG“ ist vor allem an ökonomischen Zielen ausgerichtet und stellt das Interesse seiner Aktionäre in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten. Er kann von daher als Shareholder orientiertes Unternehmen bezeichnet werden. Der Immobilien-Projektentwickler „ECE“ formuliert neben ökonomischen auch gesellschaftsbezogene Ziele. Diese Ziele finden sich in den Idealen der Unternehmerfamilie wieder, für die das gesellschaftliche Engagement einen „Wert an sich“ darstellt. In dem zu Beginn dieser Arbeit formulierten Sinn<sup>715</sup> ist hier von einem Stakeholder orientierten Unternehmen zu sprechen. Der Immobilienfinanzierer „Eurohypo“ definiert seinen Erfolg ebenfalls über den Stakeholder Ansatz, wobei der Eigenkapitalverzinsung eine besondere Bedeutung zukommt. Zudem stellen Kunden und Aktionäre vor anderen Gruppen wie der Gesellschaft und den Mitarbeitern die Hauptanspruchsgruppen für das Unternehmen dar. Die Eurohypo kann daher weder als reines Share- noch als Stakeholderunternehmen eingeordnet werden.

Die Analyse des Reputationsmanagements in den untersuchten Unternehmen hat erkennen lassen, dass dessen spezifische Ausprägung Ausdruck der sozio-kulturellen Identität der Unternehmen ist: So bezeichnen zwar alle untersuchten Unternehmen die Bildung von Vertrauen als die Schlüsselgröße für eine positive Reputation. Wie dieses Vertrauen aber aufgebaut werden soll, hängt davon ab, ob die Unternehmen in ihrer sozio-kulturellen Identität eine Share- oder eine Stakeholder Orientierung aufweisen: Während das Shareholderunternehmen IVG die Bildung von Vertrauen in die Unternehmensleistungen betont, weist das Stakeholderunternehmen ECE zusätzlich auf die glaubwürdige Kommunikation seiner Unternehmenswerte und die Sichtbarmachung der Menschen im Unternehmen hin. Dementsprechend sind die Unterschiede in der Reputationsgestaltung am größten zwischen dem Shareholder „IVG“ und dem Stakeholder „ECE“. Die Eurohypo nimmt je nach untersuchter Variable wechselweise eine Share- oder Stakeholderposition ein.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen damit, dass die Unternehmen der Immobilienbranche hinsichtlich der Gestaltung ihrer Reputation durch Pressearbeit in Share- und

---

<sup>715</sup> Vgl. Kapitel 1.3, S. 7.

Stakeholder orientierte Unternehmen klassifiziert werden können.<sup>716</sup> Denn diese Orientierung, die in der Tiefenstruktur der Unternehmen verwurzelt ist,<sup>717</sup> hat maßgebliche Auswirkungen auf die strukturelle Ausgestaltung ihres Reputationsmanagements. Sie ist es, die beeinflusst, welche Impulse zur Reputationsgestaltung in den Unternehmen ignoriert oder weiterverfolgt werden und damit zu Anschlusshandlungen führen, welche die charakteristische Ausprägung des Reputationsmanagements bestimmen.<sup>718</sup>

---

<sup>716</sup> Gläser/Laudel (2004) sprechen in diesem Zusammenhang von empirischer Generalisierung. Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 255.

<sup>717</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 573; Buß (2000c), S. 78.

<sup>718</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572. So urteilt auch Weinhold-Stünzi (1985), dass Werte die Einsichten und Handlungen von Unternehmen beeinflussen. Ob die Entscheidungen dabei explizit oder implizit gefällt werden, ist irrelevant. Vgl. Weinhold-Stünzi (1985), S. 557.

## 5 Modifizierung des Modells für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

Nachdem in Kapitel 3 ein hypothetisches Modell für ein strategisches Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche entwickelt wurde und in Kapitel 4 dessen wesentlichen Einflussfaktoren und tatsächliche Funktionsweise in ausgewählten Unternehmen analysiert wurden, werden im vorliegenden Kapitel nach den theoretischen Vorüberlegungen (Kapitel 5.1) die aus der Theorie und den Fallstudien abgeleiteten Erkenntnisse miteinander konfrontiert. Ergebnis dieses Abgleichs ist ein modifiziertes hypothetisches Modell (Kapitel 5.2), das eine Beantwortung der eingangs formulierten Forschungsfragen ermöglicht und zu einer Veränderung des Basismodells zum strategischen Reputationsmanagement führen kann (Kapitel 5.3).

### 5.1 Theoretische Vorüberlegungen

Da die empirische Untersuchung des Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche theoriegeleitet erfolgte, ist es nach Gläser/Laudel (2004)<sup>719</sup> wahrscheinlich, dass der Vergleich von Empirie und Theorie zu einem differenzierteren Modell führt, als die Theorie alleine es anbietet. Unter dieser Annahme können im Folgenden die Hypothesen und das Basismodell zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche modifiziert werden. Ansatz für eine solche Modifizierung ist die im Rahmen der Empirie vorgenommene Klassifizierung der untersuchten Unternehmen in Share- und Stakeholder orientierte Unternehmen und die Einführung einer entsprechenden theoretischen Fallunterscheidung.

Die Fallunterscheidung wird im Schriftbild wie folgt kenntlich gemacht:

- Aspekte der Reputationsgestaltung, die sowohl für Share- als auch für Stakeholder orientierte Unternehmen gelten, werden den Fallunterscheidungen vorangestellt.
- Aspekte der Reputationsgestaltung, die nur für Shareholder orientierte Unternehmen gelten, werden mit **Sh** eingeleitet.
- Aspekte der Reputationsgestaltung, die nur für Stakeholder orientierte Unternehmen gelten, sind mit **St** gekennzeichnet.

Durch die vorgenommene Fallunterscheidung verändert sich der **Geltungsbereich** für die Theorie zum strategischen Reputationsmanagement: Grundsätzlich sind die Hypothesen weiterhin für alle Unternehmen der deutschen Immobilienbranche unabhängig von ihrer Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branchenteilgruppe gültig. Spezielle Ausprägungen in der Reputationsgestaltung, die auf eine Share- oder Stakeholder Orientierung zurückzuführen sind, gelten aber nur für solche Unternehmen der Branche, die eine entsprechende Orientierung in

---

<sup>719</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 255.



ihrer Identität aufweisen. Wie sich in der Empirie gezeigt hat, haben Unternehmen aber nicht immer eine eindeutige Orientierung, sondern weisen sowohl Merkmale eines Shareholder- als auch eines Stakeholderunternehmens auf. In solchen Fällen muss im Einzelfall für jede Hypothese neu entschieden werden, welche Ausprägung des Reputationsmanagements Gültigkeit erlangen soll.<sup>720</sup>

## 5.2 Modifiziertes hypothetisches Modell

Die modifizierten Hypothesen zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche werden entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder vorgestellt.

### 5.2.1 Arbeitsfeld „Initiierung“

#### Hypothese In. 1

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die Auslöser für Impulse zur Gestaltung ihrer Unternehmensreputation erkennen.

(a) **Sh** Shareholder orientierte Unternehmen gestalten ihre Reputation tendenziell in Folge konkreter Anlässe.

**St** Für Stakeholder orientierte Unternehmen stellen auch ideelle Gründe Auslöser für die Reputationsgestaltung dar, weil gesellschaftliches Engagement und Reputationsgestaltung für sie eigenständige Werte sind. Die Reputationsgestaltung erfolgt daher auch ohne konkreten Anlass und ebenso dann, wenn Erfolge nicht direkt sichtbar werden.

(b) Auslöser für die Reputationsgestaltung sind strategische Überlegungen zur Generierung ökonomischer Erfolgspotenziale, weil eine positive Reputation vor allem im Verbund mit dem Faktor „Wettbewerbsfähigkeit“ den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens zu sichern vermag. Es gilt daher, wirtschaftliche und fachliche Lösungen immer auch in ihrer Konsequenz für die Außendarstellung des Unternehmens zu überprüfen.

**St** Für Stakeholder orientierte Unternehmen stellen auch strategische Überlegungen zur Generierung gesellschaftlicher Erfolgspotenziale Auslöser für die Reputationsgestaltung dar.

(c) Auslöser für die Reputationsgestaltung sind praktische Gründe sowie Reaktionen auf Veränderungen im Unternehmen oder seiner Umwelt. Voraussetzung für das Erkennen solcher Anlässe ist eine gewisse Offenheit der Mitarbeiter.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen fokussieren sich vor allem auf die Erwartungshaltung der Kunden. Wenn allgemein gesellschaftliche Anforderungen im Blickfeld sind, führt dieses noch nicht zu konkreten Impulsen in der Reputationsgestaltung.

<sup>720</sup> Vgl. ebenda, S. 253-255.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen führen die sich verändernden Erwartungen der Gesellschaft zu konkreten Impulsen in der Reputationsgestaltung.

### **Hypothese In. 2**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die Generierung von Impulsen zur Gestaltung ihrer Reputation gezielt fördern.

(a) Impulse zur Gestaltung der Reputation entstehen vor allem in der Kommunikationsabteilung unter der Verantwortung der jeweiligen Leitung. Ursächlich hierfür ist das in der Abteilung angesiedelte Wissen zur „Unternehmenskommunikation“ und die faktische Verantwortlichkeit für die Gestaltung der Reputation. Daneben beteiligt sich die Unternehmensleitung mit Ideen an der Reputationsgestaltung.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen bringen die Mitarbeiter aus den übrigen Fachbereichen keine Ideen zur Reputationsgestaltung ein, weil sie aufgrund einer vertriebsorientierten Unternehmensphilosophie auf ihr eigenes Arbeitsfeld konzentriert sind. Die Unternehmen erkennen aber, dass durch die Verknüpfung unternehmensinterner Wissensinseln grundsätzlich neue Impulse für die Außendarstellung generiert werden könnten.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen entstehen Impulse zur Gestaltung der Reputation im gesamten Unternehmen. Die Ideen werden dann direkt und eigenverantwortlich durch die jeweiligen Mitarbeiter an die Unternehmensleitung herangetragen. Eine ganzheitliche Denkweise der Unternehmensleitung begünstigt dieses Verhalten.

(b) Die Konzeptionierung von Impulsen zur Gestaltung der Unternehmensreputation erfolgt in den Unternehmen der Immobilienbranche insbesondere in der Kommunikationsabteilung, weil hier – wie bereits erwähnt – das Fachwissen für kommunikative Maßnahmen angesiedelt ist. Das unternehmensinterne Wissen für die Konzeptionierung von Impulsen kann durch das Hinzuziehen von Beratern ergänzt werden.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen entwickelt vor allem die Leitung der Kommunikationsabteilung erste Konzepte für Impulse zur Reputationsgestaltung.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen werden die ersten Konzepte durch mehrere Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung zusammen entwickelt, damit ein gemeinsames Projekt entsteht, das von allen getragen wird.

(c) Je mehr unternehmensinternes und -externes Fachwissen die Unternehmen für die Konzeptionierung von Impulsen zur Reputationsgestaltung heranziehen, desto kürzer ist der Zeitraum von der Findung bis zur operativen Umsetzung eines Impulses. Gleiches gilt, wenn bereits Instrumente für die Reputationsgestaltung im Unternehmen vorhanden sind.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen liegt die Dauer für die Ausgestaltung eines Impulses für die Reputationsgestaltung bei unter sechs Monaten, weil nur Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen einbezogen werden.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen liegt die Dauer für die Ausgestaltung eines Impulses für die Reputationsgestaltung zwischen sechs Monaten und einem Jahr, weil neben Mitarbeitern mit speziellen Kenntnissen alle Mitarbeiter einbezogen werden, die von dem Projekt tangiert werden.

(d) Das Budget zur Reputationsgestaltung entspricht zu großen Teilen dem Budget für die Unternehmenskommunikation. Dabei gehen die Unternehmen für die Zukunft von einem steigenden Budget für die Reputationsgestaltung aus, weil ein von ihnen angenommenes Unternehmenswachstum mit einer Ausweitung der kommunikativen Aktivitäten verbunden ist.

**Sh** Mit einem wachsenden Bewusstsein für die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation kann in Shareholder orientierten Unternehmen eine weitere Erhöhung des Budgets für die Unternehmenskommunikation und damit für die Reputationsgestaltung erfolgen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beschränken reputationsfördernde Aktivitäten nicht auf kommunikative Maßnahmen, sondern beziehen auch Maßnahmen wie Kulanzzahlungen, für die Budgets bereitgestellt werden müssen, mit ein. Da reputationsfördernde und nicht fördernde Aktivitäten jedoch weder exakt trennbar noch in ihrer jeweiligen Höhe determinierbar sind, können die Unternehmen das Budget für die Reputationsgestaltung nicht genau bestimmen. Sie gehen aber gefühlsmäßig für die Zukunft von einer Ausweitung dieses Budgets aus, weil neben einem Unternehmenswachstum einerseits reputationsschädigende Einflüsse aufgrund gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen zunehmen und andererseits neue Themen in der Gesellschaft diskutiert werden, auf die das Unternehmen eine Antwort finden muss.

(e) Begünstigt durch flache Hierarchien, können die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung Impulse zur Reputationsgestaltung mündlich bzw. in einer wenig formalisierten Form der Unternehmensleitung vorstellen. Diese Präsentationsformen ermöglichen es ihnen auch, die Meinung der Unternehmensleitung zu sondieren. Sollen finale Entscheidungen zu kostenintensiven und strategischen Impulsen der Reputationsgestaltung herbeigeführt werden, sind formale Präsentationsformen erwünscht.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen nutzen wenig formalisierte Präsentationsformen auch, damit die Mitarbeiter der Fachabteilungen Impulse zur Reputationsgestaltung ohne große Hindernisse einbringen können.

(f) Entscheidungen über die Weiterführung von Impulsen zur Reputationsgestaltung werden je nach strategischer Bedeutung von der Unternehmensleitung oder der Leitung der Kommunikationsabteilung getroffen.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen werden alle Mitarbeiter an der Entscheidung über die Weiterführung eines Impulses zur Reputationsgestaltung beteiligt, die im Folgenden von dessen Umsetzung betroffen sind.

### **Hypothese In. 3**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen erkennen, dass eine vorteilhafte Reputation das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrerer Faktoren (u.a. Unternehmenskommunikation, Kundenkontakt, gesellschaftliches Engagement, Geschäftserfolg) ist. Die Pressearbeit stellt dabei aufgrund der Multiplikatorfunktion von Journalisten einen effektiven und zugleich kostengünstigen Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation dar. Die Kosteneffizienz der Pressearbeit ist vor allem im Vergleich zum Marketingbudget zu beurteilen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen schätzen den Beitrag der Pressearbeit zur Reputationsgestaltung hoch aber nicht übersteigert ein, weil Journalisten aufgrund ihres teilweise eingeschränkten Know-hows und Interesses weder ihre Funktion als Informationsmultiplikatoren noch als Absatzmittler ausreichend wahrnehmen. Insgesamt gehen die Unternehmen von einem konstanten Budget für die Gestaltung der Pressearbeit aus, weil neue Maßnahmen an bestehende Strukturen der Pressearbeit anknüpfen und daher nur mit einem geringen finanziellen Mehraufwand verbunden sind. Das Budget für die Pressearbeit kann aber auch aufgrund des allgemeinen Kostendrucks der Unternehmen leicht sinken.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen schätzen die Pressearbeit als ein wesentliches Mittel zur Reputationsgestaltung ein, das bis zu 50 Prozent einer vorteilhaften Reputation ausmachen kann. Ursächlich hierfür ist, dass die Unternehmen Journalisten nicht nur als Informationsmittler, sondern auch als Vertrauensmittler und die Medien als Diskussionsplattform sehen. Für die Zukunft gehen die Unternehmen bei einem angenommenen Unternehmenswachstum daher auch von einem steigenden Pressebudget aus. Dessen Steigerung wird aber auch durch Maßnahmen getrieben, die losgelöst von bestehenden Strukturen der Pressearbeit entwickelt werden und daher mit einem höheren finanziellen Mehraufwand verbunden sind.

### 5.2.2 Arbeitsfeld „Positionierung“

#### Hypothese Pos. 1

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines strategischen Reputationsmanagements ...

- (a) ... ihre Identität sowohl über Fähigkeiten als auch Werte definieren. Dabei ist parallel eine hohe „gelebte“ Identität anzustreben, weil sie nur so die unternehmerischen Fähigkeiten und Werte glaubwürdig an die Anspruchsgruppen kommuniziert werden können. Eine zu hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen kann aber auch ein Hindernis für die Reputationsgestaltung darstellen, weil Veränderungen begründet werden müssen oder negative Effekte für die Außendarstellung des Unternehmens vorhanden sind.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen definieren ihren Erfolg vor allem ökonomisch. Die Unternehmenswerte sind daher auf Eigentümer und Kunden ausgerichtet. Ihre Identität haben die Unternehmen nicht schriftlich fixiert.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen definieren ihren Erfolg sowohl ökonomisch als auch gesellschaftlich. Sie formulieren daher auch allgemein gesellschaftliche Werte als handlungssteuernde Momente. Ihre Identität haben sie in Leitbildern fixiert.

- (b) ... ihre Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branchenteilgruppe definieren. Maßgeblich für ist die Unternehmensleistung und -größe. Daneben ist die Bildung einer Identität über die einzelnen Teilgruppen der Immobilienbranche hinweg zu befürworten, weil hierdurch die Branchenreputation verbessert und damit Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen erzielt werden können. Hilfreich hierfür ist die Mitgliedschaft in Dachverbänden der Immobilienbranche.

**St** Um sich einer Branchenteilgruppe zugehörig zu fühlen, ist für Stakeholder orientierte Unternehmen auch die Unternehmenskultur von Bedeutung. Die Unternehmen engagieren sich auch personell in den Dachverbänden der Immobilienbranche und verankern die Verbandsstandards aktiv im Unternehmen.

#### Hypothese Pos. 2

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen Eigentümer, Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter als ihre wesentlichen Anspruchsgruppen erkennen und den Schlüssel für eine vorteilhafte Reputation bei diesen Anspruchsgruppen im Aufbau von Vertrauen in die Unternehmensleistungen sehen.

**St** Für Stakeholder orientierte Unternehmen stellt auch die Gesellschaft im Allgemeinen eine wesentliche Anspruchsgruppe dar. Der Schlüssel für eine vorteilhafte Reputation bei allen Anspruchsgruppen ist neben dem Aufbau von Vertrauen in die Unternehmensleistungen auch die glaubwürdige Kommunikation der Unternehmenswerte. Als dritter Schlüssel für eine vorteilhafte Reputation ist „Sympathie“ bzw. die Vermittlung des „menschlichen“ Faktors zu nennen.

### **Hypothese Pos. 3**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen das Reputationsmanagement durch Pressearbeit insbesondere auf die Journalisten ausrichten, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen des Unternehmens erreichen. Hierzu zählen Immobilienfach-, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten sowie Journalisten der internationalen, überregionalen, regionalen und lokalen Presse.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen kommt der Finanz- und Wirtschaftspresse eine gesteigerte Bedeutung zu, weil sie der Mittler zur Anspruchsgruppe der Eigentümer ist. Die Bedeutung der Immobilienfachpresse ist eingeschränkt, weil die Gruppe dieser Journalisten klein ist und teilweise Know-how Defizite vorliegen. Die Regional- und Lokalpresse gewinnt punktuell an Bedeutung, wenn über Projekte vor Ort kommuniziert wird.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen kommt der Lokalpresse eine besondere Bedeutung zu, weil sie bei Projekten der Mittler zur Bevölkerung vor Ort ist.

### **Hypothese Pos. 4**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen das Transparenzerleben – auch wenn sie diesen Begriff nicht verwenden – als die Steuerungsgröße der Unternehmensreputation bei Journalisten erkennen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen sehen das Transparenzerleben der Journalisten davon bestimmt, ob diese sich zeitnah und vollständig informiert fühlen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen sehen das Transparenzerleben der Journalisten davon bestimmt, ob diese ein Verständnis für das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens entwickeln.

**Hypothese Pos. 5**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen analysieren, ....

- (a) ... welche Transparenz sie den Journalisten anbieten. Dieses Wissen äußert sich in einem hohen Einvernehmen der Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung über kommunizierbare Informationen. Unter Transparenz verstehen die Unternehmen dabei vor allem die dokumentierte Transparenz. Diese ist insgesamt faktenorientiert, an den Themeninteressen der Journalisten ausgerichtet und beinhaltet auch die Kommunikation schlechter Nachrichten.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen ergänzen das Einvernehmen der Mitarbeiter ihrer Kommunikationsabteilung über kommunizierbare Informationen durch Richtlinien zur Transparenz. Zudem verstehen die Unternehmen unter Transparenz auch die Sichtbarmachung interner Prozesse und der Menschen im Unternehmen.

- (b) ... wie sie von den Journalisten hinsichtlich ihrer Transparenz erlebt werden. Aus Sicht der Unternehmen wird dieses Transparenzerleben durch die transparente Gestaltung der Unternehmensleistungen bestimmt. Transparenz löst aber nur dann eine positive Einstellung bei Journalisten aus, wenn nicht ausschließlich negative Informationen kommuniziert werden.

**Sh** Aus Perspektive von Shareholder orientierten Unternehmen muss die Transparenz der Leistung durch eine professionelle Gestaltung der Pressearbeit ergänzt werden, damit sich Journalisten zeitnah und vollständig informiert fühlen und folglich ein positives Transparenzerleben entwickeln.

**St** Aus Perspektive von Stakeholder orientierten Unternehmen muss die Transparenz der Leistung durch eine transparente Gestaltung der Unternehmenswerte ergänzt werden, damit Journalisten Verständnis für das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens entwickeln und folglich ein positives Transparenzerleben haben. Diese Wertetransparenz kann bspw. in Form von Agendasetting erfolgen. Daneben sollen die Menschen im Unternehmen für die Journalisten sichtbar werden.

**Hypothese Pos. 6**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die von ihnen angebotene Transparenz und die von den Journalisten erlebte Transparenz abgleichen und diese im Sinne der Wertvorstellungen ihrer Kunden positiv übereinstimmen. Weil die Unternehmen deren Erwartungen an die Unternehmensleistungen bereits in hohem Maße beantworten, liegen die Potenziale für die Verbesserung der Pressearbeit folglich in der Sichtbarmachung eben dieser Leistungen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen beurteilen die Verbesserungspotenziale für die Pressearbeit hinsichtlich einer Sichtbarmachung der Unternehmensleistungen als eher gering. Die Unternehmen nennen aber Potenziale auf Seiten der Immobilienjournalisten, die in deren Qualitäts- und Quantitätssteigerung liegen. Ziel ist es dabei, dass Journalisten die von den Unternehmen bereitgestellten Informationen regelmäßiger in ihrer Berichterstattung aufgreifen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen versuchen neben den Erwartungen ihrer Kunden auch die Erwartungen der Gesellschaft im Allgemeinen in ihren Unternehmensleistungen und -werten zu beantworten. Dementsprechend liegen die Verbesserungspotenziale für die Pressearbeit bspw. in der Kommunikation der Unternehmensaktivitäten zum Thema „Nachhaltigkeit“. Insbesondere in Bezug auf Wertethemen bestehen aber auch Verbesserungspotenziale auf Seiten der Journalisten, weil diese die dazu bereitgestellten Informationen bisher nicht regelmäßig in ihrer Berichterstattung aufgreifen. Die Unternehmen sehen schließlich gesellschaftliche Bedürfnisse nach „Sympathie“ oder „partnerschaftlicher Zusammenarbeit“, die im Unternehmen beantwortet werden sollten. Potenziale für die Pressearbeit liegen folglich in der Platzierung der Mitarbeiter als „freundliche Gesprächspartner“ für Journalisten.

#### **Hypothese Pos. 7**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen Ziele bezüglich des Transparenzerlebens der Journalisten formulieren.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen formulieren das Ziel, das aktuell positive Transparenzerleben der Journalisten beizubehalten. Entsprechend dem zuvor durchgeführten Abgleich soll das Transparenzerleben der Journalisten tendenziell im Hinblick auf die Unternehmensleistungen gestaltet werden, wobei aber nur geringe Verbesserungspotenziale vorhanden sind.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen formulieren das Ziel, das aktuell positive Transparenzerleben der Journalisten kontinuierlich zu verbessern und ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Journalisten aufzubauen. Entsprechend dem zuvor durchgeführten Abgleich soll das Transparenzerleben der Journalisten im Hinblick auf die Unternehmensleistungen und -werte sowie die Menschen im Unternehmen gestaltet werden.

#### **Hypothese Pos. 8**

Um das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten nachhaltig zu verbessern, bedarf es der grundsätzlichen Bereitschaft seitens der Unternehmen, ...

(a) ... das Transparenzbedürfnis der Journalisten als Problem des Unternehmens zu akzeptieren. Dieser Anspruch äußert sich in professionalisierten Transparenzprozessen.



**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen gewinnt der Anspruch an die eigene Transparenz eine überaus hohe Bedeutung, wenn bspw. ein Börsengang geplant ist.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen gewinnt der Anspruch an die eigene Transparenz eine über ein mittleres Maß hinausgehende Bedeutung, wenn das Unternehmen mit Reputationsproblemen konfrontiert ist.

(b) ... sich über eventuelle Transparenzdefizite mit den Journalisten zu verständigen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen führen den Dialog insbesondere mit den Journalisten, die als Mittler zu ihren Eigentümern und Kunden fungieren. Die Dialogbereitschaft wird eingeschränkt, wenn Know-how bzw. Interessensdefizite auf Seiten der Journalisten vorliegen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen führen den Dialog mit allen für sie relevanten Journalisten. Ihre Dialogbereitschaft wird dann eingeschränkt, wenn Journalisten aus Perspektive des Unternehmens eine einseitige Sichtweise auf eine bestimmte Problemstellung einnehmen.

(c) ... entsprechend dieser Defizite kooperativ mit den Journalisten zusammenzuarbeiten. Dies äussert sich u.a. im Anspruch der Unternehmen an eine redliche Pressearbeit, an eine zeitnahe Weitergabe von Informationen sowie an kurze und definierte Reaktionszeiten auf Journalistenanfragen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen verstehen die Kooperation mit Journalisten tendenziell als ein pro-aktives Beantworten von Fragen. Bei Pressemitteilungen lassen die Unternehmen allen für sie relevanten Journalisten – unter Beachtung der jeweiligen Themeninteressen – grundsätzlich die gleichen Informationen zukommen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen verstehen unter Kooperation mit Journalisten sowohl eine reaktive als auch eine pro-aktive Weitergabe von Informationen an Journalisten. Dabei nehmen die Unternehmen auch Privilegierungen einzelner Journalisten vor. Sie wägen aber im Einzelfall ob, ob eine Privilegierung einer Gleichbehandlung aller Journalisten vorzuziehen ist.

(d) ... frühzeitig Veränderungen herbeizuführen, d.h. in Krisensituationen frühzeitig mit Informationen auf Journalisten zuzugehen. Diese Bereitschaft wird durch das Vorliegen belastbarer Informationen beschränkt. Gesetzliche Vorgaben stellen den letztmöglichen Kommunikationszeitpunkt dar und sind daher zu vermeiden. Zudem beachten die Unternehmen die „richtige“ Reihenfolge der zu informierenden Personen. Um eine frühzeitige Information der Journalisten zu gewährleisten, verfügen die Unternehmen über ein entsprechendes Frühaufklärungssystem.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen schätzen auch die vertrauens- und damit geschäftsstörende Wirkung der Kommunikation negativer Nachrichten ein.

- (e) ... die Transparenzbedürfnisse der Journalisten mit der Transparenzbereitschaft des Unternehmens in der Balance zu halten. Hierzu sind Grenzen für das Transparenzangebot festzusetzen, die u.a. in Themen mit Vorteilen für Wettbewerber, persönlichen Informationen über Mitarbeiter und bestimmten Zahlen der Rechnungslegung liegen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen überschreiten im Einzelfall bewusst ihre Transparenzgrenzen.

### 5.2.3 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“

#### Hypothese Wert. 1

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen das Transparenzerleben der Journalisten langfristig positiv gestalten, indem sie sich um eine glaubwürdige und professionelle Gestaltung der Pressearbeit bemühen.

#### Hypothese Wert. 2

Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Pressearbeit glaubwürdig gestalten, wenn die Unternehmen...

- (a) ... ihre kommunikativen Aktivitäten an der Unternehmensidentität ausrichten und parallel eine hohe „gelebte“ Identität in der Belegschaft anstreben. Denn das Behaupten von Identität reicht nicht aus, um Journalisten zu überzeugen.

- (b) ... zeitnah mit Informationen auf die Journalisten zugehen und auch die Informationsanfragen der Journalisten zügig beantworten.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen wird die Beantwortung von Journalistenanfragen gegenüber anderen Geschäftstätigkeiten im Unternehmen privilegiert.

- (c) ... sicherstellen, dass die von ihnen übermittelten Informationen der Wahrheit entsprechen. Instrumente hierfür sind sowohl systematische Freigabeprozesse für Pressemitteilungen, in welche die Unternehmensleitung und Fachverantwortliche einbezogen werden, als auch die inhaltliche Abstimmung verschiedener kommunikativer Verlautbarungen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen stimmen ihre Pressemitteilungen ggf. auch mit ihren Geschäftspartnern ab.

- (d) ... sicherstellen, dass die von ihnen übermittelten Informationen die Unternehmensvergangenheit berücksichtigen.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen vermitteln ihre Geschichte punktuell und bei erkennbarem Nutzen, weil das Interesse der Journalisten hauptsächlich gegenwartsbezogen ist.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen vermitteln ihre Geschichte relativ breit, um ihre Identität und die Lernkurve des Unternehmens zu verdeutlichen sowie die positive Reputation der Vergangenheit in die Gegenwart zu transferieren. Sie verwenden hierzu auch gesondertes Informationsmaterial wie Newsletter.

- (e) ... aufgrund dessen funktionaler und persönlicher Autorität durch den Vorsitzenden der Unternehmensleitung in der Presse repräsentiert werden und die Mitarbeiter zur Einhaltung des Corporate Governance Kodex und teilweise auch eigener Verhaltensstandards verpflichtet werden. Denn ein Fehlverhalten der Mitarbeiter stellt die größte Gefahr für die Unternehmensreputation dar.

### Hypothese Wert. 3

Die Unternehmen der Immobilienbranche können dann ihre Pressearbeit professionell gestalten, wenn die Unternehmen ...

- (a) ... Informationen für die Presse auf leistungsbezogene Themen ausrichten.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen richten Informationen zusätzlich auf gesellschaftsbezogene Themen wie „Nachhaltigkeit“ aus. Sie stellen dabei aber immer den Bezug zu den Unternehmensleistungen her.

- (b) ... Informationen möglichst einfach und verständlich aufbereiten, damit alles Wesentliche „auf einen Blick“ für Journalisten erkennbar ist. Pressemitteilungen werden dann speziell aufbereitet, wenn sie an bestimmte Zielgruppen wie Fachjournalisten gerichtet sind. Detailinformationen werden dann bspw. gesondert dargestellt.

- (c) ... Informationen hauptsächlich durch Pressemitteilungen weitergeben. Daneben gibt es auch den informellen Informationsaustausch mit Journalisten auf Messen und bei Essen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen kommen persönliche Kontakte insbesondere bei Rückfragen von Journalisten zu Pressemitteilungen zum Tragen. Der Kontakt findet vor allem telefonisch statt.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen schätzen den persönlichen Kontakt zu Journalisten als wichtigstes Instrument der Pressearbeit ein. Er kommt vor allem bei wichtigen Journalisten und bei der Vermittlung nicht anlassbezogener Themen zum Tragen. Den persönlichen Kontakt zu den Journalisten pflegen die Unternehmen auch durch Besuche „vor Ort“ oder in den Redaktionen.

- (d) ... Informationen vor allem über die Leitung der Kommunikationsabteilung und die Mitarbeiter der Presseabteilung an die Journalisten weitergeben.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen kommuniziert die Unternehmensleitung gelegentlich mit der Presse. Experten werden punktuell bei Hintergrundgesprächen mit Journalisten eingesetzt, um eine unscharfe Darstellung des Unternehmens in der Presse zu vermeiden.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen kommuniziert die Unternehmensleitung regelmäßig mit der Presse, um bestehende Journalistenkontakte auszunutzen und die Meinung des Unternehmens auf einer breiten Basis darzustellen. Die Experten des Unternehmens sprechen nach Absprache mit der Kommunikationsabteilung regelmäßig mit Journalisten, weil sie insbesondere Spezialthemen authentisch transportieren können.

(e) ... Immobilienjournalisten sowohl qualitativ als auch quantitativ fördern. Die Mitgliedschaft in entsprechenden Vereinigungen oder das Anbieten eigener Fachseminare für Journalisten ist hierfür hilfreich.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen sehen in einer Förderung des Immobilienjournalismus die Möglichkeit, eine verbesserte Berichterstattung über die Themen der Immobilienbranche zu erreichen. Sie stellen aber nicht kontinuierlich die entsprechenden Budgets hierfür bereit.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen sehen in einer Förderung des Immobilienjournalismus die Möglichkeit, den Dialog mit Journalisten abseits der Berichterstattung zu pflegen. Zudem können Journalisten durch ein verbessertes Know-how insbesondere die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen zu Wertethemen leichter aufnehmen und weiterverarbeiten.

#### **Hypothese Wert. 4**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die Unternehmensleitung, die Leitung der Kommunikationsabteilung, den Pressesprecher sowie die Personalleitung in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit einbeziehen. Es kann auch mit Beratern und Dienstleistern zusammengearbeitet werden.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen beziehen die übrige Belegschaft nicht oder nur indirekt in die Reputationsgestaltung ein.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beziehen ihre übrige Belegschaft direkt in die Reputationsgestaltung ein. Es kann auch einen Reputationsmanager geben.

#### **Hypothese Wert. 5**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter der Unternehmen je nach Grad ihrer Beteiligung am Reputationsmanagement über bestimmte Hard und Soft Skills verfügen.

Die Unternehmensleitung verfügt sowohl über eine hohe funktionale und persönliche Autorität als auch über eine hohe Professionalität im Umgang mit der Presse.

Die Leitung der Kommunikationsabteilung benötigt gute Kenntnisse im Bereich Pressearbeit und Unternehmenskommunikation. Daneben hat sie auch eine hohe Sensibilität für ihre Umwelt und gute Unternehmenskenntnisse. Immobilienwirtschaftliche Kenntnisse beruhen auf einem Learning by Doing.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen verfügt die Leitung der Kommunikationsabteilung über eine hohe Themensensibilität, um reputationsfördernde Maßnahmen auf die Zielgruppen abzustimmen. Die Gestaltung der Unternehmensreputation liegt nicht im Fokus ihrer Arbeit.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen verfügt die Leitung der Kommunikationsabteilung ebenfalls über eine hohe Themensensibilität, um neue Themen der gesellschaftlichen Diskussion zu erkennen. Zudem ist die Leitung hoch motiviert, die Reputation des Unternehmens zu gestalten. Dazu liegen die vorgenannten Fähigkeiten insgesamt auf einem sehr hohen Niveau vor.

**St** Ist in einem Stakeholder orientierten Unternehmen ein Reputationsmanager vorhanden, benötigt er vergleichbare Fähigkeiten wie die Leitung der Kommunikationsabteilung, wobei er insbesondere theoretisches Wissen zur Reputationsgestaltung beisteuert.

Der Pressesprecher verfügt neben Kenntnissen im Bereich der Pressearbeit auch über immobilienpezifisches Wissen. Zudem sind seine Fähigkeiten an die spezifische Situation des Unternehmens angepasst. Insgesamt zeigt der Pressesprecher eine hohe Einsatzbereitschaft und er verfügt über ein gutes Journalistennetzwerk.

Die Personalleitung hat ihre Berufserfahrung im Personalbereich gesammelt und verfügt insbesondere über Führungskompetenzen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen hat der Pressesprecher und die Personalleitung ein BWL oder VWL-Studium absolviert.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen können der Pressesprecher und die Personalleitung auch andere Studiengänge wie Politik oder Psychologie absolviert haben.

Die Mitarbeiter der Unternehmen verfügen grundsätzlich über ein hohes fachliches Können.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen fordern von ihren Mitarbeitern auch eine hohe Kooperationsfähigkeit.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen legen aufgrund der im Unternehmen praktizierten Teamarbeit Wert auf ein interdisziplinäres Denken ihrer Mitarbeiter. Sie erwarten zusätzlich eine besondere Präsenz und ein gutes Auftreten von ihren Mitarbeitern, weil sie diese direkt in die Reputationsgestaltung einbeziehen.

**Hypothese Wert. 6a**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn es wie folgt in das Unternehmen eingebunden wird:

- (a) Die Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation liegt bei der Leitung der Kommunikationsabteilung. Die finale Verantwortung liegt bei der Unternehmensleitung. Die gesamte Belegschaft trägt eine Mitverantwortung für die Außendarstellung des Unternehmens.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen liegt die finale Verantwortung für die Unternehmenskommunikation und die Reputationsgestaltung beim Vorsitzenden der Unternehmensleitung. Die Mitarbeiter tragen ihre Mitverantwortung für die Reputationsgestaltung innerhalb ihres Aufgabenbereichs.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen kann die finale Verantwortung für die Unternehmenskommunikation und die Reputationsgestaltung auch bei einem anderen Mitglied der Unternehmensleitung liegen. Die Mitarbeiter tragen ihre Mitverantwortung für die Reputationsgestaltung auch über ihren Aufgabenbereich hinaus. Ist ein Reputationsmanager vorhanden, unterstützt er die Leitung der Kommunikationsabteilung in der Reputationsgestaltung.

- (b) Das Reputationsmanagement ist nicht institutionalisiert. Es fällt aber faktisch in den Aufgabenbereich der Leitung der Kommunikationsabteilung.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen gibt es u.U. das Projekt „Reputationsmanagement“. Es existiert dann die Funktion des Reputationsmanagers, die von einem strategisch arbeitenden Mitarbeiter übernommen wird.

- (c) Die Kommunikationsabteilung ist als Stabstelle in das Unternehmen eingebunden.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen verfügt die Kommunikationsabteilung auch über Linienkompetenzen. Der Reputationsmanager ist – falls vorhanden – als Stab an die Leitung der Kommunikationsabteilung angebunden.

- (d) Es besteht ein enger kommunikativer Kontakt sowie ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den am Reputationsmanagement beteiligten Personen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen wird die Belegschaft nicht oder nur indirekt über das Reputationsmanagement informiert, weil sie von der Bedeutung eines positiven „Image“ für den Unternehmenserfolg weiß bzw. nichts über ein strategisches Reputationsmanagement wissen soll, weil sensible Informationen an die Öffentlichkeit gelangen könnten und damit erst einen Reputationsschaden auslösen würden.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen wird die Belegschaft aktiv über das Reputationsmanagement informiert, weil Informationen die Voraussetzung für loyale und motivierte Mitarbeiter sind.

- (e) Bei konzeptionellen Fragen der Reputationsgestaltung wird punktuell mit Beratern zusammen gearbeitet. Die Gestaltung konkreter Maßnahmen zur Reputationsgestaltung wird relativ häufig von Dienstleistern übernommen. Grund für die jeweilige Zusammenarbeit ist das Spezialwissen der Berater und Dienstleister.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen ist eine Zusammenarbeit mit Beratern und Dienstleistern auch aufgrund der geringen Personalausstattung der Kommunikationsabteilung notwendig.

### **Hypothese Wert. 6b**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Pressearbeit wie folgt in das Unternehmen eingebunden wird:

- (a) Die Verantwortung für die Pressearbeit liegt in Abstimmung mit der Leitung der Kommunikationsabteilung beim Pressesprecher. Die finale Verantwortung liegt bei der Unternehmensleitung. Es erfolgt eine aktive Zulieferung presserelevanter Themen durch die Belegschaft an die Presseabteilung.

- (b) Die Pressearbeit ist institutionalisiert und fällt in den Arbeitsbereich des Pressesprechers.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen übernimmt der Pressesprecher neben der Pressearbeit weitere Aufgaben wie z.B. die Leitung der Unternehmensstiftung. Es kann auch die Leitung der Kommunikationsabteilung für die Pressearbeit zuständig sein.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen übernimmt der Pressesprecher neben der Pressearbeit keine weiteren Aufgaben.

- (c) Die Presseabteilung ist Teil der Kommunikationsabteilung.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen ist die Presseabteilung mit wenig Personal ausgestattet.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen werden tendenziell mehr Personen in der Presseabteilung beschäftigt.

- (d) Es besteht ein enger kommunikativer Kontakt sowie ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den an der Pressearbeit beteiligten Personen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen gibt es eine Verpflichtung für die Mitarbeiter der Fachabteilungen, presserelevante Informationen an die Pressestelle zu liefern.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen verankern sich die Mitarbeiter der Presseabteilung aktiv in den Fachabteilungen, um presserelevante Informationen frühzeitig zu erfassen und um Mitarbeiter für die Presserelevanz von Themen zu sensibilisieren.

- (e) Die Unternehmen der Immobilienbranche beziehen quantitative Presseanalysen von externen Instituten. Darüber hinaus arbeiten sie nur sporadisch und projektbezogen mit Beratern zusammen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beziehen teilweise qualitative Medienanalysen von externen Dienstleistern. Sie lehnen die Zusammenarbeit mit Presseagenturen ab, weil diese nicht ins Unternehmen integrierbar sind.

### Hypothese Wert. 7

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen es durch ...

- (a) ... ein Anreiz und Belohnungssystem unterstützen, in dessen Rahmen die Leitung der Kommunikationsabteilung, der Reputationsmanager (falls vorhanden) und der Pressesprecher erfolgsabhängig bezahlt werden.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen motivieren weder die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung noch die übrige Belegschaft zur Gestaltung der Reputation, weil eine vorteilhafte Reputation im Interesse jedes einzelnen Mitarbeiters ist.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen motivieren die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung bis hin zur gesamten Belegschaft zur Gestaltung der Reputation. Dies erfolgt einerseits über einen Prozess der gemeinsamen Richtungsfindung und andererseits durch die Information der Mitarbeiter über einmal getroffene Entscheidungen.

- (b) ... ein Planungssystem unterstützen.

b<sub>1</sub>) Planungssysteme für das Reputationsmanagement

Es gibt kein Handbuch zur Reputationsgestaltung. Wiederkehrende Themen im Laufe eines Geschäftsjahres werden in Form von To-Do Listen erfasst. Unerwartet auftauchende Themen werden kurzfristig beantwortet. Gestalterische Aspekte der Reputationsgestaltung werden im Corporate Design Manual festgehalten. Die finanzielle Planung des Reputationsmanagements erstreckt sich auf das Budget für die Unternehmenskommunikation.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen nutzen als Konzept für die Reputationsgestaltung die jährlich zu erstellende integrierte Kommunikationsplanung. Für unerwartet auftauchende kritische Themen gibt es ein Krisenmanagement, welches das ganze Unternehmen erfasst. In finanzieller Hinsicht budgetieren die Unternehmen die Unternehmenskommunikation. Weitere reputationsfördernde Maßnahmen können weder vollständig benannt noch in ihren Kosten exakt beziffert werden.



**b<sub>2</sub>) Planungssysteme für die Pressearbeit**

Wie bei der Gestaltung der Unternehmensreputation im Allgemeinen gibt es kein Handbuch zur Gestaltung der Pressearbeit. Wiederkehrende Themen im Laufe eines Geschäftsjahres, die durch Pressearbeit abgedeckt werden müssen, werden in Form von To-Do Listen erfasst. Um unerwartet auftauchende kritische Themen kurzfristig beantworten zu können, verfügen die Unternehmen über entsprechende Sprachregelungen. Gestalterische Aspekte der Pressearbeit werden im Corporate Design Manual festgehalten. Die finanzielle Planung der Pressearbeit erfolgt im Rahmen der Budgetplanung für die Unternehmenskommunikation.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen erstellen das Konzept für die Pressearbeit im Rahmen der integrierten Kommunikationsplanung.

**b<sub>3</sub>) Planungssysteme für die Mitarbeiterführung**

Die gewünschten Hard und Soft Skills der Mitarbeiter werden entsprechend der Unternehmensidentität und den unternehmerischen Zielen definiert.

**(c) ... ein Kontrollsystem unterstützen.****c<sub>1</sub>) Kontrollsystem für das Reputationsmanagement**

Kontrollen sind die Grundlage für die Verbesserung des Reputationsmanagements. Die Wahrnehmung der wesentlichen Anspruchsgruppen wird im direkten Dialog und durch Befragungen erfasst. Dabei vergleichen die Unternehmen sich auch mit ihren Wettbewerbern, indem sie die Marktauftritte der Unternehmen gefühlsmäßig miteinander abgleichen. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements erfolgt durch die Fortführung und Kontrolle des Budgets für die Unternehmenskommunikation.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen nehmen keine systematische Kontrolle ihrer Reputationsgestaltung vor.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen nehmen eine systematische Kontrolle ihrer Reputationsgestaltung in Form einer Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen vor. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements bleibt auf die Fortführung und Kontrolle des Budgets für die Unternehmenskommunikation beschränkt.

**c<sub>2</sub>) Kontrollsystem für die Pressearbeit**

Wie für das Reputationsmanagement im Allgemeinen stellen Kontrollen auch die Grundlage für die Verbesserung der Pressearbeit dar. Um das Transparenzerleben der Journalisten zu erfassen, wird das Gespräch mit den Medienvertretern gesucht. Die Qualität der Berichterstattung wird gefühlsmäßig auf Basis von Presseclippings eingeschätzt. Die Unternehmen vergleichen sich dabei auch mit ihren Wettbewerbern. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle der Pressearbeit erfolgt durch die Fortführung und Kontrolle ihres Budgets.

**Sh** Shareholder orientierte Unternehmen verwenden auch die Anzahl der Rückfragen von Journalisten nach Pressemitteilungen als Indikator für deren Transparenzerleben.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beziehen teilweise auch Medienanalysen, um die Qualität der Presseberichterstattung zu bestimmen und das Transparenzerleben der Journalisten einzuschätzen.

**c<sub>3</sub>) Kontrollsystem für die Mitarbeiterführung**

Damit die Mitarbeiter den Anforderungen der Unternehmen gerecht werden, lassen die Unternehmen die zuvor definierten Eigenschaften in Stellenbeschreibungen einfließen, welche die Basis für die Auswahl der Mitarbeiter sind. Im Rahmen des Arbeitsverhältnisses beurteilen dann die jeweiligen Vorgesetzten die Kompetenzen der Mitarbeiter auf Basis der zuvor definierten Eigenschaften.

**Sh** Werden im Geschäftsalltag fachliche Lösungen entwickelt, die dem strategischen Gesamtbild des Unternehmens widersprechen, ist in Shareholder orientierten Unternehmen ein korrigierendes Eingreifen durch die Unternehmensleitung möglich.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen werden Mitarbeiter auch unterjährig im Nachgang zu einzelnen Projekten durch ihre Teamkollegen beurteilt. Werden fachliche Lösungen mit Risiken für die Außendarstellung des Unternehmens entwickelt, ist ein korrigierendes Eingreifen durch die Leitung der Kommunikationsabteilung möglich. Diese arbeitet dann mit den Fachabteilungen alternative Lösungskonzepte aus. Die Unternehmensleitung wird nur im Zweifelsfall herangezogen. Die Unternehmen erfassen auch die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Größere Mitarbeiterbefragungen finden aber nur dann statt, wenn Veränderungen im Arbeitsumfeld geplant sind, weil ansonsten falsche Erwartungen geweckt würden.

(d) ... ein Frühaufklärungssystem unterstützen. Dieses dient einerseits dazu, interessante Themen im Unternehmen aufzudecken und für die Pressearbeit nutzbar zu machen. Andererseits sollen Risiken für die Unternehmensreputation frühzeitig erkannt werden, um Strategien zu deren Abmilderung oder Eliminierung zu entwickeln.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen sind die Mitarbeiter der Fachabteilungen verpflichtet, presserelevante sowie sensible Informationen für die Unternehmensreputation an die Kommunikationsabteilung weiterzuleiten. Das Frühaufklärungssystem für Reputationsrisiken kann in das allgemeine Risikomanagement des Unternehmens integriert sein.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen wollen durch ihr Frühaufklärungssystem auch Themen der gesellschaftlichen Diskussion erkennen, um diese in Aufgaben für das Unternehmen zu übersetzen und für die Pressearbeit nutzbar zu machen. Wesentlich hierfür ist die Verfolgung der allgemeinen Presseberichterstattung. Um presserelevante Themen im Unternehmen zu erkennen, zählen die Unternehmen auch auf die Mitarbeiter der Fachabteilungen. Hierzu verankern sich die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung aktiv im Unternehmen und versuchen die Belegschaft für die Presserelevanz von Themen zu sensibilisieren. Um Themen mit Risikopotenzial für die Reputation im Unternehmen zu erkennen, sind die Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung in das Qualitäts- und Beschwerdemanagement eingebunden. Es kann auch eine elektronische Linie geben, über die sich die Belegschaft ohne die Beachtung von Hierarchien direkt an die Unternehmensleitung wenden kann.

### **Hypothese Wert. 8**

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter im Sinne ihres Reputationsmanagements wie folgt fördern:

(a) Die Unternehmensidentität wird aktiv in der Belegschaft verankert. Hierzu nutzen die Unternehmen den persönlichen Kontakt zwischen der Unternehmensleitung und den übrigen Mitarbeitern, schriftliche Verlautbarungen und die Entwicklung eines einheitlichen Corporate Design. Unabhängig von konkreten Maßnahmen wird die Identität auch durch das Erleben im Geschäftsalltag vermittelt.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen sind keine Unternehmensleitbilder vorhanden.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen nutzen zur Verankerung ihrer Identität auch Unternehmensleitbilder und Führungsleitsätze. Zudem werden Geschäftserfolge als identitätsstiftende Momente eingesetzt, indem bspw. Erfolge gemeinsam gefeiert werden.

(b) Erkenntnisse zum Reputationsmanagement im Allgemeinen werden mündlich weitergegeben.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen erfolgt der Wissenstransfer zwischen der Leitung der Kommunikationsabteilung und der Unternehmensleitung. Es gibt es keine unternehmensexternen Quellen für die Weiterentwicklung des Reputationsmanagements, weil die Leitung der Kommunikationsabteilung es nicht im Fokus ihrer Tätigkeit hat.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen erfolgt der Wissenstransfer zwischen der Leitung der Kommunikationsabteilung, der Unternehmensleitung und den Fachabteilungen. Unternehmensexterne Quellen für die Weiterentwicklung des Reputationsmanagements sind insbesondere Fachzeitschriften. Daneben gewährt aber auch der Blick in andere Branchen neue Perspektiven auf die Gestaltung der Reputation.

- (c) Erkenntnisse zur Pressearbeit im Speziellen werden mündlich weitergegeben. Der Wissenstransfer erfolgt dabei hauptsächlich zwischen der Kommunikationsabteilung (inklusive der Presseabteilung) und der Unternehmensleitung. Unternehmensexterne Quellen für die Weiterentwicklung der Pressearbeit sind insbesondere Fachzeitschriften und Weiterbildungen für die Personen, die in die Kommunikation mit den Medien eingebunden sind. Die Unternehmen halten die Themeninteressen der Journalisten durch deren Zuordnung zu verschiedenen Presseverteilern fest, um eine Informationsüberflutung der Medienvertreter zu vermeiden.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen ist eine formale Weitergabe von Wissen über Journalisten in Form von Journalistenarchiven oder -dossiers denkbar, weil sie einer besseren Journalistenbetreuung dient.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen lehnen eine formale Weitergabe von Wissen über Journalisten tendenziell ab, weil sie einen negativen Beigeschmack hat. Die Unternehmen generieren neues Wissen zur Pressearbeit auch durch den direkten Austausch mit Journalisten und Wissenschaftlern. Die Mitarbeiter der Fachabteilungen werden für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert.

- (d) Das immobilienwirtschaftliche Wissen der Mitarbeiter wird durch unternehmensinterne und -externe Schulungen sowie ein Learning by Doing gefördert, in dessen Rahmen neue Mitarbeiter intensiv eingearbeitet werden.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen fördern auch das interdisziplinäre Denken ihrer Mitarbeiter durch die Praktizierung von Teamarbeit über Fachbereichsgrenzen hinweg.

- (e) Die Soft Skills der Mitarbeiter werden durch zahlreiche Weiterbildungsangebote gefördert.

#### 5.2.4 Arbeitsfeld „Veränderung“

##### Hypothese Veränd. 1

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen den Wandelprozess wie folgt aktiv begleiten.

(a) In der Phase der Bewusstseins-schaffung fasst die Leitung der Kommunikationsabteilung die Argumente für den Impuls „Pressearbeit“ formal zusammen, wobei sie diese auch an den Defiziten des Unternehmens ausrichtet. Es kann auch ein erstes Grobkonzept zur Umsetzung des Impulses entwickelt werden. Die Leitung der Kommunikationsabteilung wird aus ihrem Wissen und ihrer Verantwortung für die Reputationsgestaltung tätig.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen liegt die Reputationsgestaltung nicht im Fokus der Tätigkeit der Leitung der Kommunikationsabteilung. Sie treibt den Impuls „Pressearbeit“ aber voran, weil dieser in ihren Aufgabenbereich fällt. Damit übt die Leitung der Kommunikationsabteilung ihre Rolle als Prozesspromotor im Rahmen des Reputationsmanagements nicht grundsätzlich aus.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen ist die Leitung der Kommunikationsabteilung hoch motiviert für die Umsetzung verschiedener Impulse zur Reputationsgestaltung. Positiv auf ihre Tätigkeit wirkt sich dabei ihre hohe fachliche Anerkennung im Unternehmen aus. Damit kann die Leitung der Kommunikationsabteilung auch als Prozesspromotor für das Reputationsmanagement bezeichnet werden. Die Leitung der Kommunikationsabteilung kann in ihrer Tätigkeit durch einen Reputationsmanager unterstützt werden, der hierfür über spezielles Wissen verfügt. Der Reputationsmanager fungiert damit als Fachpromotor im Rahmen der Reputationsgestaltung. Ist kein Reputationsmanager im Unternehmen vorhanden, übernimmt die Leitung der Kommunikationsabteilung seine Funktion. Die übrigen Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung werden bereits jetzt in die Konzeptionierung des Impulses „Pressearbeit“ eingebunden, um sie für dessen spätere Umsetzung zu motivieren.

(b) In der Auftaktphase sucht die Leitung der Kommunikationsabteilung die Unternehmensleitung persönlich auf, um sie von der Notwendigkeit der Umsetzung des Impulses „Pressearbeit“ zur Reputationsgestaltung zu überzeugen. Dies ist notwendig, weil die Unternehmensleitung als Machtpromotor für strategische Entscheidungen verantwortlich ist und über entsprechende Budgets verfügt. Wird der Impuls akzeptiert, wird er durch die Unternehmensleitung ggf. so verändert, dass er zur allgemeinen Unternehmensstrategie passt. Wird der Impuls abgelehnt, bedeutet dies jedoch nicht, dass er nicht zu einem späteren Zeitpunkt angenommen wird. Ursächlich für einen solchen Meinungswandel ist dann i.d.R. der wachsende gesellschaftliche Druck auf das Unternehmen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen lehnt die Unternehmensleitung den Einbezug von Mitarbeitern der Fachabteilungen in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit tendenziell ab, weil sie die Reputationsgestaltung eher instrumentell betrachtet oder weil sie die Sorge hat, dass sensible Informationen bekannt werden könnten. Weil die Unternehmen aber mit steigenden Reputationsrisiken konfrontiert sind und weil sie die Notwendigkeit sehen, das Wissen der Mitarbeiter zu verknüpfen, um neue Strategien für den Außenauftritt zu entwickeln, wird ein Mitarbeiter-einbezug für Shareholder orientierte Unternehmen für die Zukunft wahrscheinlich.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen wünscht die Unternehmensleitung den Einbezug der gesamten Belegschaft in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit. Ursächlich hierfür ist einerseits die gesellschaftsbezogene und ideelle Grundhaltung des Unternehmens und andererseits die Erkenntnis, dass durch den Dialog im Unternehmen Wissen neu nutzbar gemacht werden kann.

- (c) In der Roll-Out Phase trägt die Leitung der Kommunikationsabteilung den von der Unternehmensleitung genehmigten Impuls „Pressearbeit“ in die Kommunikationsabteilung hinein. Dabei wird insbesondere der Pressesprecher als entsprechender Fachpromotor angesprochen. Die Unternehmen können auch Berater und Dienstleister hinzuziehen.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beziehen zusätzlich die Mitarbeiter der gesamten Kommunikationsabteilung in die Diskussion um die Ausgestaltung des Impulses „Pressearbeit“ ein, unabhängig davon, ob deren Aufgabenfeld betroffen ist oder nicht. Denn Ziel ist die Schaffung eines gemeinsamen Projektes, das durch alle getragen wird.

- (d) In der Phase der Verstetigung trägt die Kommunikationsabteilung den Impuls „Pressearbeit“ entsprechend den Vorgaben der Unternehmensleitung in die gesamte Belegschaft.

**Sh** Damit werden in Shareholder orientierten Unternehmen keine speziellen Maßnahmen entwickelt, um die Belegschaft an der Pressearbeit zu beteiligen. Da jedoch Aktivitäten aus der Belegschaft benötigt werden, um glaubwürdig mit Journalisten kommunizieren zu können (Stichwort: „gelebte Identität“), macht die Unternehmensleitung entsprechende Vorgaben. Die Mitarbeiter der Fachabteilungen entwickeln dann im Rahmen ihres Arbeitsfeldes spezifische Beiträge. Sie bringen ihre Aktivitäten jedoch nicht mit dem Begriff „Reputation“ in Verbindung.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen beteiligen die Belegschaft an der Ausgestaltung eines reputationsfördernden Impulses, indem sie diesen zum Top-Thema im Unternehmen erklären, aktiv Informationen übermitteln oder Arbeitsgruppen zur Ideensammlung gründen. Die Mitarbeiter entwickeln dann Beiträge zur Ausgestaltung des reputationsfördernden Impulses und setzen diese – auch in Kooperation mit der Kommunikationsabteilung – um.

- (e) In der Phase der Konsolidierung beurteilen die Unternehmen den Erfolg des Impulses „Pressearbeit“ für die Gestaltung der Reputation. Handelt es sich um einen Erfolg, wird er als solcher offiziell gewürdigt und ggf. im Unternehmen gefeiert. Bleibt der Erfolg aus, werden Änderungen in der Bearbeitung des Impulses angestrebt. Je stärker diese Änderungen aber die konzeptionellen Annahmen betreffen, die dessen Umsetzung zugrunde liegen, desto schwieriger ist es, diese herbeizuführen.

**Sh** In Shareholder orientierten Unternehmen ist der Impuls „Pressearbeit“ zur Reputationsgestaltung – war er erfolgreich – mit der Konsolidierungsphase abgeschlossen und geht in den Geschäftsalltag über.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen ist der Impuls „Pressearbeit“ zur Reputationsgestaltung – unabhängig von seinem Erfolg – nicht mit der Konsolidierungsphase abgeschlossen: Der Impuls wird weiterverfolgt, um ihn kontinuierlich zu verbessern. Zudem wird er niemals zum Geschäftsalltag gehören, weil sowohl im Unternehmen neue Ideen entstehen als auch Veränderungen in den Anforderungen der Gesellschaft stattfinden.

### 5.2.5 Arbeitsfeld „Performance Messung“

#### Hypothese Perf. 1

Das strategische Reputationsmanagement der Unternehmen der Immobilienbranche ist dann erfolgreich, wenn die Unternehmen die Reputationsgestaltung durch Pressearbeit als einen Lernprozess betrachten und gezielt Kontrollen vornehmen, die dann ggf. zu Veränderungen in der Reputationsgestaltung führen. Die Kontrollen umfassen ...

##### (a) ... Konzeptkontrollen des Reputationsmanagements.

Grundsätzlich haben die Konzepte, die dem Reputationsmanagement zugrunde liegen, langfristig Gültigkeit und werden nur bei Bedarf überarbeitet: Das Corporate Design Manual wird bei strategischen Neuausrichtungen verändert, wobei Probleme in der täglichen Arbeit zu kleineren Anpassungen führen können. Sprachregelungen für die Krisenkommunikation werden – sind sie einmal entwickelt – lediglich regelmäßig auf ihre Vollständigkeit hin überprüft. Um Nachbesserungsbedarf zu erkennen, der von außen an das Unternehmen herangetragen wird, werden die Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen regelmäßig erfasst.

**St** Stakeholder orientierte Unternehmen überarbeiten jährlich die integrierte Kommunikationsplanung, die auch die Planung der Pressearbeit beinhaltet. Eine regelmäßige Überarbeitung der Pressearbeit ist notwendig, weil sie an die sich verändernden Märkte und gesellschaftlichen Diskussionen angepasst werden muss.

##### (b) ... Umsetzungskontrollen des Reputationsmanagements.

Es wird überprüft, inwieweit die Aktivitäten der Kommunikationsabteilung hinsichtlich der Pressearbeit den durch die Unternehmensleitung freigegebenen Konzepten entsprechen. Zudem wird das Verhalten der Mitarbeiter aller Fachabteilungen hinsichtlich einer positiven Außendarstellung überprüft. Wesentlich ist in beiden Fällen neben der formalen Kontrolle (bspw. Kontrolle von Pressemitteilungen durch die Unternehmensleitung) die enge Zusammenarbeit der beteiligten Mitarbeiter.

**Sh** Wird ein Nachbesserungsbedarf festgestellt, kann in Shareholder orientierten Unternehmen die Unternehmensleitung regulierend in die Verhaltensweisen der Mitarbeiter der Fachabteilungen eingreifen.

**St** In Stakeholder orientierten Unternehmen kann neben der Unternehmensleitung auch die Leitung der Kommunikationsabteilung in fachliche Lösungen mit Reputationsrisiken eingreifen. Das Unternehmen überprüft zudem, ob seine Aktivitäten im Rahmen der Reputationsgestaltung mit den unternehmerischen Idealen übereinstimmen.

(c) ... Wirkungskontrollen des Reputationsmanagements.

Der Output des Reputationsmanagements wird analysiert, indem das Transparenzerleben der Journalisten und die Qualität und Quantität der Presseberichterstattung über das Unternehmen und den Wettbewerb erfasst werden. Der Outcome des Reputationsmanagements wird überprüft, indem die Wahrnehmungen der Anspruchsgruppen in Bezug auf das Unternehmen und den Wettbewerb erfasst werden. Der Outflow der Reputationsgestaltung wird durch eine Budgetkontrolle und -fortführung im Bereich der Unternehmenskommunikation erfasst. Die Wirkung der Reputationsgestaltung auf das Geschäftsergebnis ist vorhanden, aber nicht quantifizierbar.

### 5.3 Modifiziertes Basismodell

Wie anhand der modifizierten Hypothesen deutlich wurde, ermöglicht das flexible Raster des von Müller-Stewens/Lechner (2005) entwickelten Modells zum strategischen Management, die Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche zu beschreiben. So lässt sich entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder aufzeigen, wie die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation gestalten. Diese Beschreibungen stellen die (beobachtbare) Oberflächenstruktur des strategischen Reputationsmanagements dar. Damit wird die erste Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet, die fragt, wie ein Modell beschaffen sein sollte, mit dessen Hilfe die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation vorteilhaft gestalten können.

Bei der Betrachtung der zuvor formulierten Hypothesen zeigt sich, dass bei den meisten Hypothesen eine Fallunterscheidung vorgenommen wurde: So ist es die Share- oder Stakeholder Orientierung der Unternehmen, die als Teil der sozio-kulturellen Identität in den Tiefenstrukturen der Unternehmen verankert ist, die bestimmt, wie sich das Reputationsmanagement konkret in den Unternehmen gestaltet. Damit ist auch die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet, die nach den Gründen sucht, die für die spezifische Ausgestaltung des Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche verantwortlich sind.

Auch Müller-Stewens/Lechner (2005) beschreiben den Zusammenhang zwischen der Oberflächen- und der Tiefenstruktur von Unternehmen. Sie machen diesen Zusammenhang aber nicht visuell in ihrem Modell kenntlich.<sup>721</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung, die der Tiefenstruktur aber bei der Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche

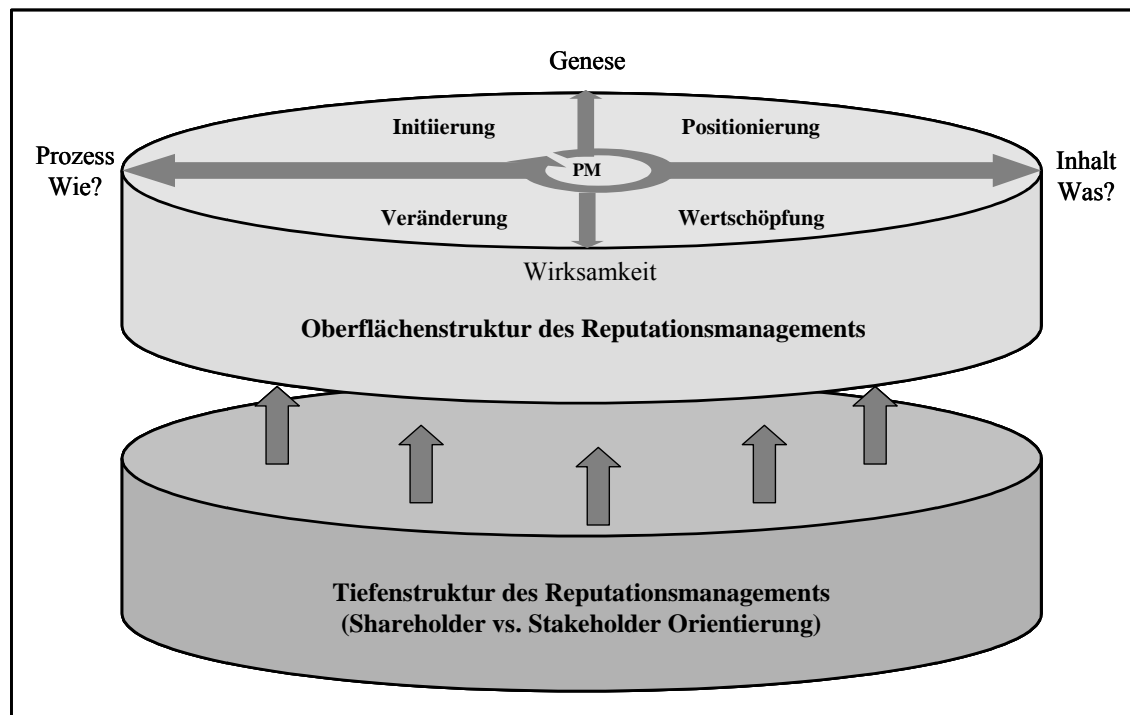
---

<sup>721</sup> Vgl. Müller-Stewens/ Lechner (2005), S. 572.



zukommt, erscheint es der Verfasserin angebracht, das Modell im hier beschriebenen Zusammenhang – wie in Abb. 23 kenntlich gemacht – zu modifizieren.<sup>722</sup>

**Abbildung 23: Modifiziertes Basismodell**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 27.

<sup>722</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2, S. 36.

## 6 Handlungsoptionen für ein strategisches Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche

Basierend auf den in Kapitel 5 vorgestellten modifizierten Hypothesen zum strategischen Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche werden im vorliegenden Kapitel entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder Handlungsoptionen für die Praxis abgeleitet. Diese orientieren sich an der Ausprägung des Reputationsmanagements für Stakeholder orientierte Unternehmen, weil die modifizierten Hypothesen gezeigt haben, dass diese Unternehmen die Gestaltungsmöglichkeiten des Reputationsmanagements in sehr viel stärkerem Maße auszunutzen vermögen, als Shareholder orientierte Unternehmen dies tun.<sup>723</sup> Damit wird das zweite Forschungsziel der vorliegenden Arbeit erreicht, Möglichkeiten darzustellen, wie die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation gestalten können.<sup>724</sup> Es wird hier von „Handlungsoptionen“ gesprochen, weil auf Basis von drei Fallstudien lediglich Möglichkeiten aufgezeigt werden können, wie die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation gestalten können. Der Begriff „Handlungsempfehlungen“ wäre erst nach einer größeren Stichprobe angemessen.

### 6.1 Arbeitsfeld „Initiierung“

Damit sich das strategische Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche voll entfalten kann, sollte es einen **eigenständigen Wert** besitzen, den es auch dann zu verfolgen gilt, wenn ökonomische und gesellschaftspolitische Erfolge nicht direkt sichtbar werden. Um konkrete Auslöser zu erkennen, die Aktivitäten zur Reputationsgestaltung notwendig machen, sollten die Unternehmen offen gegenüber Veränderungen in ihrem eigenen Unternehmen und ihrer Umwelt, die sowohl ihre Kunden als auch die Gesellschaft im Allgemeinen umfasst, sein. Zudem sollten die Unternehmen praktische Gründe beachten, die Aktivitäten zur Reputationsgestaltung auslösen können.

Die Unternehmen sollten **Impulse zur Reputationsgestaltung fördern**, indem sie ...

- ... nicht nur offen für Ideen sind, die von der Unternehmensleitung oder der Leitung der Kommunikationsabteilung stammen. Denn Impulse zur Gestaltung der Reputation können grundsätzlich von den Mitarbeitern aller Fachabteilungen generiert werden.
- ... verschiedene Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung in die Konzeptionierung von Impulsen zur Reputationsgestaltung einbeziehen. Es liegt im Ermessen der Unternehmen, Berater hinzuzuziehen.

---

<sup>723</sup> Damit sind die vorgestellten Handlungsoptionen mit Werturteilen verbunden, weil die verschiedenen Handlungsalternativen hinsichtlich ihres Potenzials, die Unternehmensreputation positiv zu beeinflussen, abgewogen werden. Vgl. Kirsch (1984), S. 515f.

<sup>724</sup> Vgl. Kapitel 1.2, S. 4.

- ... ausreichend Zeit von der Impulsfindung bis zur operativen Umsetzung eines Impulses zur Reputationsgestaltung einplanen. Die benötigte Zeitspanne kann je nach Impuls, verfügbarem Fachwissen, bereits vorhandenen Instrumenten zur Reputationsgestaltung und der Zahl der einbezogenen Mitarbeiter bis zu einem Jahr beanspruchen.
- ... neben dem Budget für kommunikative Maßnahmen auch Ausgaben für weitere reputationsfördernde Maßnahmen wie Kulanzzahlungen einplanen. In Anbetracht steigender gesellschaftlicher Erwartungen und der Zunahme reputationsschädigender Einflüsse sollten die Unternehmen unabhängig von ihrem eigenen Wachstum von einem steigenden Budget für die Reputationsgestaltung ausgehen.
- ... ihren Mitarbeitern – auch denen der Fachabteilungen – ermöglichen, Ideen zur Reputationsgestaltung mündlich bzw. in einer wenig formalisierten Form vorzustellen. Je strategisch bedeutender und kostenintensiver ein Impuls ist, desto mehr sollte aber auf formale Präsentationsformen Wert gelegt werden.
- ... alle betroffenen Mitarbeiter in die Entscheidung über die Weiterführung eines Impulses zur Reputationsgestaltung einbeziehen. Endgültige strategische Entscheidungen sollte dann die Unternehmensleitung treffen. Alltagsentscheidungen können auch von der Leitung der Kommunikationsabteilung getroffen werden.

Aufgrund der Funktion der Journalisten als Informations- und Vertrauensmittler sollten die Unternehmen der Immobilienbranche dem **Impuls „Pressearbeit“** eine besondere Aufmerksamkeit bei der Gestaltung ihrer Reputation zukommen lassen. Auch wenn sich die Unternehmen damit insbesondere im Vergleich zum Marketing für einen relativ kostengünstigen Impuls zur Reputationsgestaltung entscheiden, sollten sie für die Zukunft von einem steigenden Budget für Pressearbeit ausgehen. Ursächlich hierfür kann einerseits das anvisierte Unternehmenswachstum sein. Andererseits erhöht sich das Budget für Pressearbeit auch dann, wenn Maßnahmen losgelöst von den bestehenden Strukturen der Pressearbeit geplant werden.

## 6.2 Arbeitsfeld „Positionierung“

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Reputationsmanagements durch Pressearbeit sollten die Unternehmen der Immobilienbranche ihre **Unternehmensidentität** definieren und zu einer „gelebten“ Identität werden lassen, weil sie nur so ihre Fähigkeiten und Werte glaubwürdig an ihre Anspruchsgruppen kommunizieren können. Die Unternehmenswerte sollten dabei nicht nur an den Kunden und Geschäftspartnern orientiert werden. Vielmehr sind die Unternehmen aufgefordert, ihre Werte auch in Übereinstimmung mit allgemeingesellschaftlichen Wertvorstellungen zu formulieren. Um der Unternehmensidentität mehr Stabilität zu verleihen, können die Unternehmen sie in Form von Unternehmensleitbildern schriftlich fixieren. Einschränkend sollte beachtet werden, dass eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber auch zu Hindernissen beim Aufbau einer vorteilhaften Re-

putation führen kann, weil jegliche strategische Veränderung begründet werden muss und auch negative Effekte für die Außenwirkung des Unternehmens entstehen können.

Weil auch die Reputation der Immobilienbranche im Allgemeinen Auswirkungen auf die Reputation des einzelnen Unternehmens hat, sollte das Reputationsmanagement der Unternehmen immer auch die Gestaltung einer positiven **Branchenreputation** umfassen. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Arbeit von Dachverbänden der Immobilienbranche zu, die eine einheitliche Identität über die einzelnen Branchenteilgruppen hinweg anstreben. Diese Identität sollte sich dabei weniger an den Leistungen und Größen der Unternehmen als an ihren gemeinsamen Wertvorstellungen orientieren. Um den Prozess der Bildung gemeinsamer Wertvorstellungen zu unterstützen, bieten sich für das einzelne Unternehmen u.a. Mitgliedschaften sowie ein personales Engagement in den Dachverbänden der Immobilienbranche an. Es liegt dann am einzelnen Unternehmen, die auf Branchenebene formulierten Werte seiner eigenen Identität hinzuzufügen und damit zu einer „gelebten“ Branchenidentität werden zu lassen.

Nach der Bestimmung der Unternehmens- und Branchenidentität sollten die Unternehmen der Immobilienbranche ihre **wesentlichen Anspruchsgruppen** bestimmen. Hierbei sollten die Unternehmen neben ihren Eigentümern, Kunden und Geschäftspartnern auch ihre Mitarbeiter und die Gesellschaft im Allgemeinen im Blick haben. In Bezug auf die definierten Anspruchsgruppen sollten die Unternehmen die Größen bestimmen, anhand derer sie ihre Reputation gestalten wollen. Dem Begriff „Vertrauen“ kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu: Denn der Schlüssel für den Aufbau einer vorteilhaften Reputation ist erstens der Aufbau von Vertrauen in die Unternehmensleistungen, zweitens eine glaubwürdige Kommunikation der Unternehmenswerte und drittens die Vermittlung des „menschlichen“ Faktors.

Im nächsten Schritt sollten die **Journalistengruppen** bestimmt werden, die mit ihrer Berichterstattung die wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen der Immobilienbranche erreichen. Diese Mittlerfunktion können grundsätzlich Immobilienfach-, Finanz- und Wirtschaftsjournalisten sowie Journalisten der internationalen, überregionalen, regionalen und lokalen Presse einnehmen. Die Unternehmen sollten beachten, dass der Lokalpresse als Mittler zur Bevölkerung vor Ort eine besondere Bedeutung zukommt.

Die Einstellung der Journalisten zum Unternehmen sollte nun möglichst positiv beeinflusst werden. Denn nur dann transportieren die Journalisten ein positives Bild zu ihren Lesern, die gleichzeitig die wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen darstellen. Als Schlüssel für eine positive Einstellung der Journalisten kann ihr **Transparenzerleben** angesehen werden, das sich in ihrem Verständnis für das Geschäftsmodell des jeweiligen Unternehmens ausdrückt.

Um dieses Verständnis positiv zu beeinflussen, sollten die Unternehmen zunächst analysieren, welche **Transparenz** sie den Journalisten grundsätzlich hinsichtlich ihrer Unternehmensleistungen, ihrer Unternehmenswerte und der Menschen im Unternehmen **anbieten** wollen.

Daneben sollte aber auch erfasst werden, wie die Journalisten das jeweilige Unternehmen hinsichtlich seiner Transparenz aktuell erleben. Dieses **Transparenzerleben** basiert – eine professionelle Gestaltung der Pressearbeit vorausgesetzt – entsprechend den Erwartungen der wesentlichen Anspruchsgruppen auf einem transparenten Erleben der Unternehmensleistungen und -werte sowie auf einem transparenten Erleben der Menschen im Unternehmen.

Das Transparenzangebot der Unternehmen und das Transparenzerleben der Journalisten sollten nun **abgeglichen** werden, um die Verbesserungspotenziale für die Pressearbeit zu definieren. Bei diesem Abgleich sollten die Unternehmen als dritte Komponente die Erwartungen der wesentlichen Anspruchsgruppen, d.h. der Kunden und der Gesellschaft im Allgemeinen beachten. Diesen Anforderungen entsprechend liegen die Verbesserungspotenziale für die Pressearbeit in der Sichtbarmachung von gesellschaftlichen Erwartungen in den Unternehmensleistungen und -werten (z.B. durch Themensetzung) sowie in der Platzierung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner für Journalisten. Die Unternehmen sollten jedoch beachten, dass Journalisten, die die Mittler zu den wesentlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen darstellen, nicht zwingend die gleichen Interessen wie ihre Leser haben, was insbesondere für Wertethemen gelten kann. Ursächlich hierfür können Wissensdefizite der Journalisten in Bezug auf immobilienpezifische Themen sein. Damit vermag eine Verbesserung des journalistischen Know-hows das Transparenzerleben ebenfalls zu steigern, weil Journalisten die von den Unternehmen zur Verfügung gestellten Informationen dann schneller aufgreifen und in ihrer Berichterstattung verwenden können.

Aufgrund der zuvor sichtbar gemachten Potenziale sollten die Unternehmen der Immobilienbranche anstreben, das **Transparenzerleben der Journalisten kontinuierlich zu verbessern** und **ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihnen aufzubauen**.

Um die vorgenannten Ziele zu erreichen, sollten die Unternehmen der Immobilienbranche...

- ... einen zumindest mittleren Anspruch an die eigene Transparenz haben und über professionalisierte Transparenzprozesse verfügen. Der Anspruch an die eigene Transparenz sollte dann erheblich steigen, wenn das Unternehmen mit Reputationsproblemen konfrontiert ist.
- ... den direkten Dialog mit allen für sie relevanten Journalisten suchen, um sich mit ihnen über eventuelle Defizite zu verständigen. Der Dialog kann mit solchen Journalisten eingeschränkt geführt werden, die keinen ausgewogenen Blick auf die Problemstellungen des Unternehmens haben.
- ... kooperativ mit den für sie relevanten Journalisten zusammenarbeiten, indem sie Pressearbeit als eine offensive und unaufgeforderte Weitergabe von Informationen verstehen und bei Journalistenanfragen zügig reagieren. Eine „redliche“ Ausgestaltung der Pressearbeit sollte vorausgesetzt werden. Die Unternehmen können in ihrer Informationspolitik durchaus einzelne Journalisten privilegieren, wobei jeder Fall aber neu abgewogen werden sollte.

- ... auch in Krisensituationen frühzeitig Informationen an Journalisten weitergeben. Dabei sollten die Unternehmen aber das Vorliegen belastbarer Informationen abwarten und möglichst kommunizieren, bevor dies durch gesetzliche Vorgaben vorgeschrieben wird. Daneben sollte die „richtige“ Reihenfolge der zu informierenden Personen eingehalten werden.
- ... eine Balance zwischen dem Transparenzbedürfnis der Journalisten und der eigenen Transparenzbereitschaft anstreben. Hierzu sollten die Grenzen für das Transparenzangebot formuliert werden, die jedoch bei wichtigen Gründen flexibel gehandhabt werden sollten.

### 6.3 Arbeitsfeld „Wertschöpfung“

Um das Transparenzerleben der Journalisten positiv zu beeinflussen und das Vertrauen der Journalisten zu gewinnen, sollten die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Pressearbeit **glaubwürdig und professionell** gestalten.

Um ihre Pressearbeit **glaubwürdig** zu gestalten, sollten die Unternehmen ...

- ... ihre kommunikativen Aktivitäten an der Unternehmensidentität ausrichten und ihre Identität im gesamten Unternehmen verankern.
- ... aktiv mit Informationen auf Journalisten zugehen und Informationsanfragen von diesen zügig beantworten. Hierzu sollte die Beantwortung von Journalistenanfragen privilegiert im Unternehmen behandelt werden.
- ... den Wahrheitsgehalt ihrer Kommunikation mit der Presse sicherstellen, indem sie verschiedene Verlautbarungen inhaltlich abgleichen und Informationen nicht nur durch die Unternehmensleitung, sondern auch durch Fachverantwortliche überprüfen lassen und ggf. mit Geschäftspartnern abstimmen.
- ... den Journalisten ihre Unternehmensgeschichte nahe bringen, um Identität zu schaffen und – falls vorhanden – auch die Lernkurve des Unternehmens zu verdeutlichen.
- ... besonders durch den Vorsitzenden der Unternehmensleitung in der Presse repräsentiert werden. Alle Mitarbeiter sollten zur Einhaltung des Corporate Governance Kodex und u.U. zusätzlicher unternehmenseigener Verhaltensstandards verpflichtet werden.

Um ihre Pressearbeit **professionell** zu gestalten, sollten die Unternehmen...

- ... ihre Pressearbeit an leistungs- und gesellschaftsbezogenen Themen wie „Nachhaltigkeit“ ausrichten. Bei gesellschaftsbezogenen Themen sollte der Bezug zur Geschäftstätigkeit des Unternehmens gewahrt werden.
- ... Informationen einfach und klar aufbereiten. Detailinformationen, die an Fachjournalisten gerichtet sind, sollten gesondert dargestellt werden.

- ... Informationen hauptsächlich durch Pressemitteilungen weitergeben. Bei wichtigen Journalisten und bei der Vermittlung nicht anlassbezogener Themen sollte das persönliche Gespräch gesucht werden. Dieses Gespräch kann dabei nicht nur am Telefon, sondern auch „vor Ort“ oder bei Redaktionsbesuchen geführt werden. Daneben bieten Treffen auf Messen und Essenseinladungen die Möglichkeit zum informellen Austausch.
- ... die Kommunikation mit Journalisten auf die Mitarbeiter der Presseabteilung konzentrieren. Je nach Thema sollten dann die Unternehmensleitung und die Experten des Hauses einbezogen werden.
- ... die qualitative und quantitative Förderung des Immobilienjournalismus durch Mitgliedschaft in entsprechenden Vereinigungen oder durch das Anbieten eigener Fachseminare unterstützen.

Um die vorgenannten Aktivitäten umzusetzen, sollten die Unternehmen der Immobilienbranche die **Unternehmensleitung**, die **Leitung der Kommunikationsabteilung**, den **Pressesprecher** sowie die **Personalleitung** in das Reputationsmanagement durch Pressearbeit einbeziehen. Die übrige **Belegschaft** sollte direkt in die Reputationsgestaltung integriert werden. Es kann auch einen **Reputationsmanager** geben.

Damit die zuvor genannten Personen den Anforderungen der Reputationsgestaltung durch Pressearbeit gerecht werden, sollten sie entsprechend ihrer Funktion über eine Reihe von **Hard- und Soft Skills** verfügen. Hierzu gehören bei der Unternehmensleitung eine hohe funktionale und persönliche Autorität sowie eine hohe Professionalität im Umgang mit der Presse. Die Leitung der Kommunikationsabteilung sollte sehr gute Kenntnisse im Bereich der Pressearbeit und der Unternehmenskommunikation haben sowie über ein Gespür für unternehmensinterne und -externe Stimmungen besitzen. Darüber hinaus sollte sie hoch motiviert sein, die Unternehmensreputation zu gestalten. Der Reputationsmanager sollte insbesondere über theoretische Kenntnisse zur Reputationsgestaltung verfügen. Der Pressesprecher sollte neben fachspezifischem auch immobilien- und unternehmensspezifisches Wissen haben. Die Personalleitung sollte insbesondere Führungskompetenzen besitzen. Letztlich sollten alle Mitarbeiter des Unternehmens eine gewisse Präsenz und gutes Auftreten sowie die Fähigkeit zur Teamarbeit und zu interdisziplinärem Denken mitbringen.

Das **Reputationsmanagement** sollte wie folgt in die Unternehmen der Immobilienbranche **eingebunden** werden:

- Die Verantwortung für die Steuerung der Unternehmensreputation liegt bei der Leitung der Kommunikationsabteilung und final bei einem Mitglied der Unternehmensleitung. Die Mitarbeiter der Fachbereiche tragen über ihren Aufgabenbereich hinaus eine Mitverantwortung für die Reputationsgestaltung. Die Leitung der Kommunikationsabteilung kann durch einen Reputationsmanager unterstützt werden.

- Das Reputationsmanagement kann im Unternehmen institutionalisiert werden. Unabhängig von dieser Entscheidung sollte es aber in den Aufgabenbereich der Leitung der Kommunikationsabteilung fallen. Diese kann dann das Projekt „Reputationsmanagement“ initiieren. Damit wird die Funktion des „Reputationsmanagers“ geschaffen, die von einem strategisch arbeitenden Mitarbeiter übernommen werden sollte.
- Die Kommunikationsabteilung sollte sowohl über Stabs- als auch über Linienfunktionen verfügen. Der Reputationsmanager sollte – falls vorhanden – als Stab an die Leitung der Kommunikationsabteilung angebunden werden.
- Um die Funktionsfähigkeit des Reputationsmanagements zu gewährleisten, sollte ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den daran beteiligten Personen bestehen. Die gesamte Belegschaft sollte Informationen zu den Akzenten der Reputationsgestaltung erhalten.
- Die Unternehmen können Berater und Dienstleister für die Konzeptionierung und Umsetzung reputationsfördernder Aktivitäten hinzuziehen.

Die **Pressearbeit** sollte wie folgt in das Unternehmen **eingebunden** werden:

- Die Verantwortung für die Gestaltung der Pressearbeit sollte beim Pressesprecher in Abstimmung mit der Leitung der Kommunikationsabteilung und final bei einem Mitglied der Unternehmensleitung liegen. Die Belegschaft hat die Aufgabe, interessante Themen an die Presseabteilung zu melden.
- Der Pressesprecher sollte ausschließlich für Pressearbeit zuständig sein.
- Die Presseabteilung ist Teil der Kommunikationsabteilung. Der Pressesprecher sollte ggf. durch weitere Mitarbeiter unterstützt werden.
- Um die Funktionsfähigkeit der Pressearbeit zu gewährleisten, sollte ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den daran beteiligten Personen bestehen. Die Presseabteilung sollte sich dabei aktiv in den Fachabteilungen verankern, um die für die Pressearbeit wichtigen Informationen frühzeitig zu erfassen. Daneben sollte sie die Mitarbeiter der Fachabteilungen für die Presserelevanz von Themen sensibilisieren, damit auch eine aktive Informationszulieferung durch die Belegschaft erfolgt.
- Eine Einbindung von Presseagenturen in die Pressearbeit sollte nur insoweit vorgenommen werden, wie diese in das Unternehmen integriert werden können.

Die Unternehmen der Immobilienbranche sollten ihr Reputationsmanagement durch Pressearbeit wie folgt **unterstützen**:

- Die Unternehmen sollten ein **Anreiz- und Belohnungssystem** schaffen, im Rahmen dessen die Leitung der Kommunikationsabteilung, der Reputationsmanager und der Pressesprecher erfolgsabhängig bezahlt werden. Die übrige Belegschaft kann motiviert werden, indem sie bei Entscheidungen – je nach Betroffenheit – in die Richtungsfindung einbezogen und über die weitere Vorgehensweise informiert wird.



- Die Unternehmen sollten ein **allgemeines Planungssystem** für das Reputationsmanagement schaffen. Basis dieses Planungssystems sollte die jährlich zu erstellende integrierte Kommunikationsplanung sein, die auch die jährlichen Schwerpunktthemen beinhalten kann. Daneben können wiederkehrende Themen im Laufe eines Geschäftsjahres in Form von To-Do Listen festgehalten werden. Die Unternehmen sollten aber beachten, dass sie unabhängig von ihrer Planung flexibel auf kurzfristig auftauchende Themen reagieren müssen. Um in kritischen Situationen nicht unvorbereitet reagieren zu müssen, sollte ein Krisenmanagement entwickelt werden, welches das gesamte Unternehmen erfasst. Für gestalterische Aspekte des Reputationsmanagements sollte ein Corporate Design Manual angefertigt werden. Die finanzielle Planung kann auf das Budget für die Unternehmenskommunikation beschränkt werden. Es sollte aber beachtet werden, dass darüber hinaus Kosten für weitere reputationsfördernde Maßnahmen (z.B. Kulanzzahlungen) entstehen können, auch wenn diese ex ante kaum zu planen sind.
- Neben einem allgemeinen Planungssystem für das Reputationsmanagement sollte ein **Planungssystem für die Pressearbeit** im Speziellen entwickelt werden. Dieses schließt direkt an das Planungssystem für das Reputationsmanagement an: So kann die Planung für die Pressearbeit im Rahmen der integrierten Kommunikationsplanung erfolgen. Hier können auch die in der Pressearbeit zu fokussierenden Themen festgelegt werden. Wie zuvor sollten wiederkehrende Themen im Laufe eines Geschäftsjahres, die durch Pressearbeit abgedeckt werden müssen, in Form von To-Do Listen festgehalten werden. Da auf kurzfristig auftauchende Themen zügig Antworten gefunden werden sollten, können die Unternehmen bspw. zur Unterstützung in Krisensituationen ex ante eine Sprachregelung entwickeln. Gestalterische Aspekte der Pressearbeit können in das Corporate Design Manual integriert werden. Die finanzielle Planung für die Pressearbeit sollte im Rahmen der Budgeterstellung für die Unternehmenskommunikation erfolgen.
- Die Unternehmen der Immobilienbranche sollten die Hard und Soft Skills definieren, die sie von ihren **Mitarbeitern** erwarten.
- Die Unternehmen sollten ein **allgemeines Kontrollsystem** für das Reputationsmanagement schaffen. Basis dieses Systems kann eine Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen sein. Daneben sollten die Unternehmen auch die Wahrnehmung ihrer wesentlichen Anspruchsgruppen in Bezug auf das eigene Unternehmen und den Wettbewerb erfassen. Instrumente hierfür können der Dialog und systematische Befragungen sein. Der Vergleich mit dem Wettbewerb kann zusätzlich durch eine gefühlsmäßige Gegenüberstellung der Marktauftritte der Unternehmen vorgenommen werden. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle des Reputationsmanagements kann auf die Unternehmenskommunikation beschränkt bleiben.

- Neben einem allgemeinen Kontrollsystem für das Reputationsmanagement sollte ein **Kontrollsystem für die Pressearbeit** im Speziellen entwickelt werden. Dieses knüpft wiederum an das Kontrollsystem für das Reputationsmanagement an. Basis für die Kontrolle der Pressearbeit kann dabei eine kontinuierliche Verfolgung und gefühlsmäßige Einschätzung der Presseberichterstattung auf Basis von Presseclippings sein. Daneben können die Unternehmen aber auch Medienanalysen beziehen, welche die Qualität der Presseberichterstattung systematisch auswerten. Dabei sollte auch der Vergleich zu Wettbewerbern gesucht werden, indem die Presseauftritte der Unternehmen verglichen werden. Aufschluss in dieser Hinsicht kann auch die zuvor erwähnte Medienanalyse geben. Neben der Analyse der Presseberichterstattung sollte aber auch das Transparenzerleben der Journalisten erfasst werden. Dieses kann durch den direkten Dialog mit den Journalisten geschehen. Indirekte Hinweise auf deren Transparenzerleben kann auch die Medienanalyse geben. Die betriebswirtschaftliche Kontrolle der Pressearbeit sollte im Rahmen der Kontrolle des Budgets für die Unternehmenskommunikation erfolgen.
- Die Unternehmen sollten auch kontrollieren, inwieweit ihre aktuellen **Mitarbeiter** bzw. Bewerber den zuvor definierten Eigenschaften genügen. Hierzu sollten die geforderten Eigenschaften in Bewertungssysteme und Stellenbeschreibungen einfließen. Die Bewertung aktueller Mitarbeiter kann dabei nicht nur durch Vorgesetzte zum Jahresende erfolgen, sondern auch durch Teammitglieder im Nachgang zu einzelnen Projekten. Darüber hinaus sollte überwacht werden, ob die im Geschäftsalltag entwickelten fachlichen Lösungen Risiken für die Außendarstellung des Unternehmens bergen. Die Leitung der Kommunikationsabteilung sollte dann über die Kompetenz verfügen, korrigierend einzugreifen und zusammen mit den Mitarbeitern der Fachabteilung alternative Lösungskonzepte zu entwickeln. Die Unternehmensleitung sollte nur im Zweifelsfall hinzugezogen werden. Letztlich sollten die Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter erfassen, wobei größere Umfragen nur dann durchgeführt werden sollten, wenn konkrete Veränderungen im Arbeitsumfeld geplant sind.
- Um Chancen und Risiken für die Reputationsgestaltung zu erkennen, sollten die Unternehmen der Immobilienbranche ein entsprechendes **Frühaufklärungssystem** entwickeln. Dieses sollte u.a. eine regelmäßige Verfolgung der allgemeinen Presseberichterstattung beinhalten. Für das Erkennen von Reputationsrisiken kann auch ein Qualitäts- und Beschwerdemanagement im Unternehmen implementiert werden, das an die Kommunikationsabteilung berichtet. Zudem kann eine elektronische Linie eingerichtet werden, über die sich die Belegschaft ohne Beachtung von Hierarchien direkt an die Unternehmensleitung wenden kann. Das Frühaufklärungssystem sollte neben dem Erkennen von Chancen und Risiken für die Reputationsgestaltung auch das Ziel haben, Themen im Unternehmen und in der gesellschaftlichen Diskussion zu erkennen, die in der Pressearbeit Verwendung finden können. Hierzu sollten die Unternehmen auch auf die Mitarbeiter der Fachabteilungen zählen. Um diese für die Pressere-

levanz von Themen zu sensibilisieren, sollten sich Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung aktiv im Unternehmen verankern.

Die Unternehmen der Immobilienbranche sollten das **Wissen** ihrer Mitarbeiter in Bezug auf ein Reputationsmanagement durch Pressearbeit wie folgt absichern:

- Die Unternehmen sollten ihre **Identität** aktiv in der Belegschaft verankern. Maßnahmen hierzu können u.a. der persönliche Kontakt zur Unternehmensleitung, schriftliche Verlautbarungen, die Entwicklung eines einheitlichen Corporate Design und die Formulierung von Unternehmensleitbildern und Führungsleitsätzen sein. Nicht zuletzt sollten die Unternehmen Geschäftserfolge als identitätsstiftende Momente nutzen.
- Erkenntnisse zum **Reputationsmanagement** im Allgemeinen sollten mündlich zwischen der Kommunikationsabteilung, der Unternehmensleitung und den Fachabteilungen ausgetauscht werden. Neue Erkenntnisse können die Unternehmen aus Fachzeitschriften aber auch durch den Blick in andere Branchen und Unternehmen gewinnen.
- Erkenntnisse zur **Pressearbeit** im Speziellen (z.B. Informationen zum Umgang mit einzelnen Journalisten) sollten mündlich zwischen der Leitung der Kommunikationsabteilung, der Presseabteilung und der Unternehmensleitung ausgetauscht werden. Die Mitarbeiter der Fachabteilungen sollten für die Presserelevanz von Themen sensibilisiert werden. Neue Erkenntnisse zur Gestaltung der Pressearbeit können die Unternehmen auch aus Fachzeitschriften, Weiterbildungen, dem Dialog mit Journalisten und dem Kontakt zur Wissenschaft ziehen. Die Themeninteressen der Journalisten können durch deren Zuordnung zu verschiedenen Presseverteilern festgehalten werden.
- Da das Reputationsmanagement letztlich nur dann zum Erfolg führt, wenn ein Unternehmen professionell agiert, sollten die Unternehmen das **immobilienwirtschaftliche Wissen** ihrer Mitarbeiter durch unternehmensinterne- und externe Weiterbildungsmaßnahmen fördern. Neue Mitarbeiter sollten intensiv eingearbeitet werden. Das interdisziplinäre Denken der Mitarbeiter kann durch Teamarbeit über Fachbereichsgrenzen hinweg geschult werden.
- Letztlich sollten die Unternehmen der Immobilienbranche die **Soft Skills** ihrer Mitarbeiter durch Weiterbildungsangebote fördern.

#### 6.4 Arbeitsfeld „Veränderung“

Im ersten Schritt sollte die Leitung der Kommunikationsabteilung die Argumente für den Impuls „Pressearbeit“ formal zusammenfassen. Die Erstellung eines Grobkonzeptes ist denkbar. Für ihre Aufgabe sollte die Leitung der Kommunikationsabteilung über ein möglichst hohes Wissen zur Unternehmenskommunikation verfügen und sich für die Umsetzung des Impulses motivieren können. Die Leitung der Kommunikationsabteilung kann in ihrer Arbeit durch

einen Reputationsmanager unterstützt werden, um zusätzliches Fachwissen zur Ausgestaltung des Impulses hinzuzuziehen. Die übrigen Mitarbeiter der Kommunikationsabteilung und dabei insbesondere der Pressesprecher sollten bereits jetzt in die Tätigkeiten einbezogen werden, um sie für eine spätere Umsetzung des Impulses zu motivieren.

Im zweiten Schritt sollte die Leitung der Kommunikationsabteilung die Unternehmensleitung persönlich aufsuchen, um sie von der Notwendigkeit des Impulses „Pressearbeit“ zu überzeugen. Wichtig ist hierbei, dass die Leitung der Kommunikationsabteilung den „richtigen“ Zeitpunkt für das Vorantreiben des Impulses wählt. Der richtige Zeitpunkt wird dabei nicht zuletzt durch den gesellschaftlichen Druck auf das Unternehmen bestimmt. Die Unternehmensleitung sollte dann den Impuls „Reputationsgestaltung durch Pressearbeit“ im Hinblick auf die Gesamtstrategie des Unternehmens beurteilen und ihn ggf. anpassen. Grundsätzlich sollte sie dabei den Einbezug von Mitarbeitern der Fachabteilungen in die Ausgestaltung und Umsetzung der Pressearbeit befürworten.

Im dritten Schritt sollte der freigegebene Impuls „Reputationsgestaltung durch Pressearbeit“ in der Kommunikationsabteilung und insbesondere in der Presseabteilung weiter ausgearbeitet werden. Grundsätzlich sollte der Impuls aber nicht nur von den entsprechenden Experten bearbeitet werden, sondern von möglichst vielen weiteren Mitarbeitern, um ursprünglich nicht involvierte Personen zu motivieren und ein Projekt zu schaffen, das von allen getragen wird. Die Unternehmen können zusätzlich Berater hinzuziehen.

Im vierten Schritt sollte der Impuls „Pressearbeit“ im gesamten Unternehmen verankert werden. Hierzu kann der Impuls zum Top-Thema im Unternehmen erklärt werden und die Belegschaft für die Relevanz der Pressearbeit sensibilisiert werden. Zusätzlich sollten die Mitarbeiter der Fachabteilungen angehalten werden, Themen zur Ausgestaltung der Pressearbeit zu liefern.

Schließlich sollten die Unternehmen den Erfolg des Impulses „Pressearbeit“ beurteilen. Fällt das Urteil positiv aus, sollte der Erfolg entsprechend im Unternehmen gewürdigt werden. Fällt das Urteil negativ aus sollten die Konzepte zur Pressearbeit und deren Umsetzung überprüft werden, aus Fehlern gelernt und ggf. Änderungen vorgenommen werden. Grundsätzlich sollten die Unternehmen den Impuls „Pressearbeit“ aber auch im Erfolgsfall einer ständigen Überprüfung unterziehen, um ihre Aktivitäten kontinuierlich weiter zu verbessern.

## 6.5 Arbeitsfeld „Performance Messung“

Die Unternehmen der Immobilienbranche sollten die Gestaltung ihrer Reputation durch Pressearbeit als einen Lernprozess begreifen und daher gezielt Kontrollen vornehmen, die eine Verbesserung derselben ermöglichen.

Im Rahmen der **Konzeptkontrolle** sollten die Unternehmen regelmäßig die dem Reputationsmanagement durch Pressearbeit zugrunde liegenden Annahmen überprüfen und bei Bedarf Änderungen daran vornehmen. Im Fall der integrierten Kommunikationsplanung (inkl.

Presseplanung) erscheint ein Jahresrhythmus zur Überprüfung zweckmäßig, weil sich die Märkte und die gesellschaftlichen Diskussionen kontinuierlich verändern. Die Konzepte für das Corporate Design Manual oder Sprachregelungen für die Krisenkommunikation sind nur bei größeren strategischen Veränderungen grundlegend zu überarbeiten. Anpassungen sollten aber bei allen Konzepten außerplanmäßig erfolgen, wenn Probleme bei der täglichen Arbeit auftauchen oder sich die Erwartungshaltungen der Anspruchsgruppen stark verändern.

Im Rahmen der **Umsetzungskontrolle** sollten die Unternehmen sämtliche Aktivitäten im Rahmen des Reputationsmanagements durch Pressearbeit überprüfen. Hierzu sollte kontrolliert werden, inwieweit die Pressearbeit den Vorgaben der Unternehmensleitung entsprechend optimiert ist und ob die Mitarbeiter der Fachabteilungen im Sinne der Unternehmensideale und einer vorteilhaften Unternehmensreputation agieren. Insofern Defizite erkennbar sind, sollten diese behoben werden.

Im Rahmen der **Wirkungskontrolle** sollten die Unternehmen zunächst den Output ihres Reputationsmanagements durch Pressearbeit analysieren, d.h. hat sich das Transparenzerleben der Journalisten und in Folge auch die Presseberichterstattung verbessert. Daneben sollte der Outcome, d.h. die Wirkung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit bei den wesentlichen Anspruchsgruppen festgestellt werden. Letztlich sollte der Outflow, d.h. die betriebswirtschaftliche Wirkung des Reputationsmanagements durch Pressearbeit beurteilt werden. Dies ist aber nur insoweit möglich, als dass das Budget für die Unternehmenskommunikation und die Pressearbeit verfolgt wird. So ist der Einfluss reputationsfördernder Aktivitäten auf den Erfolg von Unternehmen zwar vorhanden aber nicht messbar.

## 7 Schlussbetrachtung und Ausblick

### 7.1 Schlussbetrachtung

**Anlass** der vorliegenden Arbeit war die Erkenntnis, dass eine positive Unternehmensreputation sowohl aus pragmatischer als auch aus reflektiver Sicht einen hohen Einfluss auf den langfristigen Erfolg der Unternehmen der Immobilienbranche hat, es aber zu vermuten ist, dass diesem Zusammenhang seitens der Unternehmen der Immobilienbranche nicht genügend Rechnung getragen wird. Hinweise auf dieses Defizit gab eine Studie unter Immobilienjournalisten aus dem Jahr 2004/2005, nach der die befragten Journalisten das Image der Immobilienbranche relativ schlecht beurteilen.<sup>725</sup> **Ziel** war es daher, ein hypothetisches Modell zu entwickeln, anhand dessen die Unternehmen der Immobilienbranche ihre Reputation strategisch gestalten können. Dabei sollte einerseits beschrieben werden, wie die Unternehmen ihre Reputation gestalten können (Forschungsfrage: „Wie?“), und andererseits sollten die Regeln untersucht werden, die einer spezifischen Ausgestaltung des Reputationsmanagements zugrunde liegen (Forschungsfrage: „Warum?“).

Innerhalb des **theoretischen Bezugsrahmens** wurde deutlich, dass sich die Reputation eines Unternehmens in dessen direktem und indirektem Kontakt mit seinen Anspruchsgruppen bildet und eine positive Reputation nur dann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt, wenn ihre Gestaltung strategisch betrieben wird, d.h. sie kontinuierlich überprüft, weiterentwickelt und damit in den Lernprozess eines Unternehmens eingebunden wird.

Das **strategische Managementmodell von Müller-Stewens/Lechner (2005)** gewährleistet die Erfüllung dieser Anforderungen. Es sollte von daher als Basismodell für die Entwicklung eines strategischen Reputationsmanagements in den Unternehmen der Immobilienbranche herangezogen werden. Zusätzlich wurde die Anforderung gestellt, die Reputation der Unternehmen der Immobilienbranche möglichst effektiv und kostengünstig zu gestalten. Aus den möglichen Impulsen, die Reputation in dieser Weise positiv zu beeinflussen, wurde daher der Impuls „**Pressearbeit**“ ausgewählt. Ursächlich hierfür war die wachsende Bedeutung der Meinungsbildungs- und Multiplikatorfunktion von Journalisten in einer modernen Mediengesellschaft. Damit wurde das Reputationsmanagement auf die Anspruchsgruppe der Journalisten fokussiert und es galt insbesondere, deren **Transparenzerleben** positiv zu gestalten. So wurde argumentiert, dass sich über ein verbessertes Transparenzerleben der Journalisten die Berichterstattung über die Unternehmen verbessern und damit deren Reputation bei den wesentlichen Anspruchsgruppen positiv beeinflussen lässt.

Als Ergebnis der Literaturanalyse konnte ein **hypothetisches Modell** zum Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche entwickelt werden. Die darin enthaltenen Hypothesen stellten anschließend die Richtlinie für den **empirischen Teil** der Arbeit dar. Hier wurde anhand von drei Fällen untersucht, wie Unternehmen verschiedener Teilgruppen der

---

<sup>725</sup> Der Begriff „Image“ wurde an dieser Stelle als Äquivalent von „Reputation“ interpretiert.

Immobilienbranche ihre Reputation gestalten. Dabei stellte sich heraus, dass die Ausprägung ihres Reputationsmanagements unabhängig davon ist, welcher Teilgruppe die Unternehmen angehören. Die Ausprägung unterschied sich stattdessen dahingehend, ob ein Unternehmen eher Share- oder Stakeholder orientiert ist: Für ein **Shareholder orientiertes Unternehmen** steht vor allem der Aufbau von Vertrauen in die Unternehmensleistungen im Mittelpunkt der Reputationsgestaltung. Dem Impuls „Pressearbeit“, der als effektives und kostengünstiges Mittel zur Reputationsgestaltung eingestuft wird, kommt eine hohe aber nicht übersteigerte Bedeutung zu. Für ein **Stakeholder orientiertes Unternehmen** steht neben dem Aufbau von Vertrauen in die Unternehmensleistungen, die glaubwürdige Kommunikation der Unternehmenswerte und die Sichtbarmachung der Menschen im Unternehmen im Fokus der Reputationsgestaltung. Hier hat Reputation auch einen eigenen Wert, den es unabhängig von strategischen Überlegungen zu verfolgen gilt. Ein Stakeholder orientiertes Unternehmen misst der Pressearbeit zudem eine sehr hohe Bedeutung für die Reputationsgestaltung bei, die bis zu 50 Prozent einer vorteilhaften Reputation ausmachen kann. Unabhängig von ihrer Share- oder Stakeholder Identität gilt für die untersuchten Unternehmen aber, dass sie das Transparenzerleben als die Schlüsselgröße betrachten, um die Einstellung von Journalisten zu ihrem Unternehmen positiv zu beeinflussen. Die Unternehmen verwenden dabei jedoch nicht den Begriff „Transparenzerleben“, sondern als funktionale Äquivalente das „Gefühl der Journalisten hinsichtlich einer zeitnahen und vollständigen Information“ oder „ihr Verständnis für das jeweilige Geschäftsmodell“.

Die Ergebnisse der Fallstudien wurden anschließend mit den aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen zum Reputationsmanagement in den Unternehmen der Immobilienbranche verglichen. Resultat dieses Abgleichs war ein modifiziertes hypothetisches Modell zum strategischen Reputationsmanagement: Die Beschreibung des Reputationsmanagements entlang der „vier plus eins“ Arbeitsfelder beantwortete dabei die Forschungsfrage nach dem „Wie“ der Reputationsgestaltung in den Unternehmen der Immobilienbranche. Die vorgenommene Fallunterscheidung in Share- und Stakeholder orientierte Unternehmen der Immobilienbranche beantwortete hingegen die Frage nach dem „Warum“ einer spezifischen Ausprägung des Reputationsmanagements, d.h. die Ausprägung der sozio-kulturellen Identität der Unternehmen entscheidet über die Ausgestaltung ihres Reputationsmanagements. Aufgrund der hohen Bedeutung der Share- oder Stakeholder Orientierung für die Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements wurde das Basismodell von Müller-Stewens/Lechner (2005) für den Untersuchungsgegenstand der Arbeit um eben diese Ebene modifiziert.

Das modifizierte hypothetische Modell zur Reputationsgestaltung war im Anschluss die Grundlage für die Entwicklung von **Handlungsoptionen** für die Unternehmen der Immobilienbranche. Die vorgestellten Optionen wurden dabei am Reputationsmanagement Stakeholder orientierter Unternehmen ausgerichtet, weil diese die zur Verfügung stehenden Gestaltungsmöglichkeiten in sehr viel stärkerem Maße ausnutzen, als Shareholder orientierte Unternehmen dies tun.

## 7.2 Ausblick für Wissenschaft und Praxis

Die vorliegende Arbeit bewegt sich mit der Entwicklung eines hypothetischen Modells zum strategischen Reputationsmanagement in Unternehmen der Immobilienbranche in einem Gebiet, das bisher durch die Forschung kaum abgedeckt wurde. Es mussten daher zunächst die wesentlichen Einflussfaktoren und Kausalmechanismen offen gedeckt werden, die für die Gestaltung der Reputation in den Unternehmen der Immobilienbranche relevant sind. Dies begründete die fall-basierte (qualitative) Herangehensweise an den Untersuchungsgegenstand, weil damit ein direkter Zugang zu den vorgenannten Aspekten gegeben war. Da innerhalb fall-basierter Erklärungsstrategien die Generalisierung von Ergebnissen aber nur auf Basis theoretischer Überlegungen möglich und der Geltungsbereich der Ergebnisse folglich nicht abgesichert ist, können in einem zweiten Schritt quantitative Analyseschritte folgen. Hierdurch können die im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Annahmen (Hypothesen) durch gesicherte Aussagen ersetzt und das hypothetische Modell in eine (geprüfte) Theorie überführt werden.<sup>726</sup>

Mit den in der vorliegenden Arbeit entwickelten Handlungsoptionen sollten die Unternehmen der Immobilienbranche in die Lage versetzt werden, ihre Reputation strategisch zu gestalten. Unabhängig davon, dass diese Handlungsoptionen sich an der Reputationsgestaltung Stakeholder orientierter Unternehmen ausrichten, stellt sich die Frage, inwieweit sich Unternehmen der Immobilienbranche zukünftig den ständig weiter wachsenden Erwartungen der Gesellschaft im Hinblick auf sozial-moralische Verhaltensweisen überhaupt noch entziehen können. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sie gesellschaftliche Ansprüche in ihren Leistungen und Werten beantworten müssen, wollen sie langfristig erfolgreich sein.<sup>727</sup>

Wie beschrieben, stoßen die Unternehmen der Immobilienbranche in ihrer Reputationsgestaltung dort an Grenzen, wo sie durch die eher negative Reputation der Branche im Allgemeinen tangiert werden. Hier etwas zu verändern, reicht das Bemühen einzelner Unternehmen nicht aus. Vielmehr müssen sich die Unternehmen gemeinsam und branchenweit um eine positive Reputation bemühen.<sup>728</sup> Um einen solchen Prozess anzustoßen, sind zusätzliche Anstrengungen notwendig. Diese werden vor allem von den Dachverbänden bzw. einzelnen „Vorreiter-Unternehmen“ der Branche zu tragen sein, die mit ihrem Engagement und ihrer Überzeugungskraft in der Lage sind, andere Unternehmen mitzureißen. In diesem Sinne wäre die Entstehung einer „Reputationskultur“<sup>729</sup> in der deutschen Immobilienbranche wünschenswert.

---

<sup>726</sup> Vgl. Gläser/ Laudel (2004), S. 24.

<sup>727</sup> Zum Zusammenhang von „Corporate Reputation“ und „Corporate Social Responsibility“, vgl. de Quevedo-Puente/ de la Fuente-Sabaté/ Delgado-García (2007), S. 60-72; Hillenbrand/ Money (2007), S. 261-277.

<sup>728</sup> Zu den Spannungen, die zwischen der Gestaltung der Unternehmens- und der Branchenreputation entstehen können, vgl. Winn/ MacDonald/ Zietsma (2008), S. 35–55.

<sup>729</sup> Schein (1995) definiert den Begriff Unternehmenskultur als ein „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesem Problem weitergegeben wird.“ Schein (1995), S. 25. Dementsprechend wird hier der Begriff „Reputationskultur“ als ein System verstanden, das bestimmt, wie Unternehmen ihre Reputation strategisch gestalten.



## Verzeichnis des Anhangs

<b>Anhang 1 Reputationsmanagement in der Eurohypo AG.....</b>	<b>287</b>
Anhang 1.1 Interviews.....	287
Anhang 1.1.1 Interview mit der Unternehmensleitung.....	287
Anhang 1.1.2 Interview mit dem Reputationsmanager.....	294
Anhang 1.1.3 Interview mit dem Pressesprecher.....	303
Anhang 1.1.4 Interview mit dem Personalleiter.....	313
Anhang 1.2 Organigramm der Kommunikationsabteilung.....	317
Anhang 1.3 Stellenbeschreibung des Pressesprechers.....	318
<b>Anhang 2 Reputationsmanagement in der IVG Immobilien AG.....</b>	<b>319</b>
Anhang 2.1 Interviews.....	319
Anhang 2.1.1 Interview mit der Unternehmensleitung.....	319
Anhang 2.1.2 Interview mit dem Reputationsmanager.....	326
Anhang 2.1.3 Interview mit dem Pressesprecher.....	335
Anhang 2.1.4 Interview mit dem Personalleiter.....	342
Anhang 2.2 Organigramm der Kommunikationsabteilung.....	347
Anhang 2.3 Stellenbeschreibung des Pressesprechers.....	348
<b>Anhang 3 Reputationsmanagement in der ECE Projektmanagement GmbH &amp; Co. KG.....</b>	<b>349</b>
Anhang 3.1 Interviews.....	349
Anhang 3.1.1 Interview mit der Unternehmensleitung.....	349
Anhang 3.1.2 Interview mit dem Reputationsmanager.....	356
Anhang 3.1.3 Interview mit dem Pressesprecher.....	366
Anhang 3.1.4 Interview mit dem Personalleiter.....	375
Anhang 3.2 Organigramm der Kommunikationsabteilung.....	381

## **Anhang 1: Reputationsmanagement in der Eurohypo AG**

### **Anhang 1.1: Interviews**

#### **Anhang 1.1.1: Interview mit der Unternehmensleitung**

Interviewpartner:	Herr Joachim Plesser
Position:	Mitglied des Vorstands
Unternehmen:	Eurohypo
Adresse:	Helfmann-Park 5, 65760 Eschborn

**1. Interviewerin: Welche strategischen Überlegungen haben dazu geführt, dass Sie die Reputation Ihres Unternehmens aktiv gestalten?**

- „Immobilienbanking funktioniert nicht ohne Reputation.“
  - Basis von Bankgeschäft im Allgemeinen und von Emittenten im Besonderen: Vertrauen und Reputation

**2. Interviewerin: Gab es einen konkreten Anlass in Ihrem Unternehmen oder dem Unternehmensumfeld wie bspw. eine Markt- oder Produktveränderung oder eventuell auch eine Unternehmenskrise, warum Sie mit der Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben oder hat sich die Erkenntnis im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Unternehmensveränderungen
  - Gesellschafterkreis
    - Früher: Fusion aus drei Vorgängerinstituten, heute: Übernahme durch Commerzbank
  - Zielkunden
    - Früher: auch private Eigentumsfinanzierung, heute: neben Staatsfinanzierung nur noch gewerbliche Immobilienfinanzierung
  - Regionaler Fokus
    - Früher: Deutschland, heute: international
  - Dealorientierung
    - Früher: eher gering, heute: verstärkt
- Konsequenzen
  - Natürlicher Reputationsverlust
  - Begleitung von Veränderungen durch reputationsstützende Maßnahmen
- Maßnahmen: Überprüfung der Reputationsbilanz
  - „Denn wenn Veränderungsprozesse erfolgen, lassen Sie immer Kunden- oder Anlegergruppen zurück, die sich in der alten Welt zu ihnen hingezogen fühlten. Damit geht ein natürlicher Reputationsverlust einher.“

**3. Interviewerin: Was sind die unverwechselbaren Eigenschaften, die Ihr Unternehmen auszeichnet?**

- Eigenschaften
  - Verlässlichkeit, Vertrauen und Lieferfähigkeit
  - Dealorientierung
  - Spezialist in gewerblicher, großvolumiger Immobilienfinanzierung
  - Mitarbeiter „denken“ in Immobilien
- Konsequenzen
  - Keine nicht haltbaren Versprechungen durch Marketingaussagen und Verkaufspraktiken
  - Auf Dauer angelegte und auf Vertrauen basierende Geschäftsbeziehungen
  - Treue zum deutschen Immobilienmarkt Anfang des Jahrzehnts trotz schwieriger Marktsituation

- Marke „Eurohypo“ als Alleinstellungsmerkmal
- Beibehaltung des Namens „Eurohypo“ bei Übernahme durch Commerzbank

#### **4. Interviewerin: Wie definieren Sie den Erfolg Ihres Unternehmens?**

- Stakeholderansatz
  - Aktionär (Commerzbank)
    - Besondere Bedeutung: Hohe Eigenkapitalverzinsung
      - Knappe Ressourcen
      - Voraussetzung für Erreichung übriger Ziele
    - Mehrwertschaffung durch Abrundung und Ergänzung der Produktpalette und des Marktauftritts
  - Kunden
    - Verlässlicher Gesprächs- und Finanzierungspartner
  - Mitarbeiter
    - Lohnzahlung
    - Vermittlung von Loyalität und Heimat
  - Gesellschaft
    - Engagement

#### **5. Interviewerin: Was verbindet Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen Ihrer Branchen- gruppe?**

- Einordnung in die Gruppe „großer Immobilienfinanzierungsinstitute“
  - Gemeinsamkeiten
    - Deals über 100 Mio. Euro
    - Zusammenarbeit in Konsortien und bei Syndizierungen
    - Cashflow-Orientierung
    - Vergleichbare Finanzierungsstrukturen
    - Wettbewerbsdruck auf Preise und Kredithöhe
  - Unterschiede
    - Rechtliche Rahmenbedingungen (im Vergleich zu den in der Immobilienfinanzierung tätigen Landesbanken)
    - Unternehmensgröße (im Vergleich zur Aarealbank)
  - Konsequenzen
    - Lediglich 5 bis 6 große Immobilienfinanzierungsinstitute in Deutschland
    - Davon nur Hypo Real Estate vergleichbar
  - Negatives Image von Banken und Finanzdienstleistern im Allgemeinen
    - Grundeinstellung von Privatkunden: Forderung eines „Filetsteaks“ zum Preis einer „Frikadelle“
    - Vernachlässigung des Themas Reputation durch Immobilienfinanzierer
      - Immobilienbranche in Vergangenheit vor allem national orientiert, stark fragmentiert und von steuerlichen Gesichtspunkten getrieben
      - Vergleich Großbritannien: Börsennotierung vieler Unternehmen parallel mit Diskussion über Themen wie „Öffentlichkeitsarbeit“, „Reputation“ und „Basel II“
  - Skandale (z.B. Fall „Schneider“)

#### **6. Interviewerin: Was sind die wesentlichen Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens? Können Sie eine Rangfolge bilden?**

- Hauptanspruchsgruppen
  - Kunden
  - Aktionär
- Weitere Anspruchsgruppen
  - Gesellschaft
  - Mitarbeiter

**7. Interviewerin: Welche Bedeutung hat die Anspruchsgruppe der Journalisten für Ihr Unternehmen?**

- Relativ hohe Bedeutung von Immobilienjournalisten im Allgemeinen
  - Steigende Quantität
  - Steigendes Know-how
    - Aber: Know-how Defizit im Vergleich zu Analysten
- Wechselnde Bedeutung der Immobilienjournalisten im Speziellen
  - Strategiethemas: überregionale Presse
  - Regionale Projekte: lokale Presse
- Konsequenzen sowohl auf überregionaler als auch regionaler Ebene
  - Durchführung von Pressekonferenzen für Immobilienjournalisten
  - Bereitstellung von Informationen für Fachartikel
- Konsequenzen für Berichterstattung
  - Eurohypo gern gesehener Ansprechpartner bei Fragen von allgemeinem Interesse (z.B. REITs oder Zinsschranke)
  - Verweis auf Meinung der Eurohypo in der Berichterstattung

**8. Interviewerin: In der Gesellschaft hat sich das Bild vom idealen Unternehmen verändert. Wie würden Sie die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen der Immobilienbranche heute definieren?**

- Kernerwartungen
  - Schnelligkeit
  - Marktgerechtigkeit
  - Verlässlichkeit
- Spezielle Erwartungen
  - internationale Kunden
    - Wunsch nach vorteilhafter Reputation aufgrund von Abstrahlungseffekten
  - Großkunden
    - „Enorme“ Anforderungen an Professionalität

**9. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens weiter an die veränderten Erwartungen der Gesellschaft heranzuführen?**

- Kernerwartungen seit 20 Jahren konstant
  - Erfüllung weiter notwendig
- Steigende Anforderungen an Professionalität
  - Weitere Erhöhung der Professionalität
  - Entwicklung der Professionalität auf Seiten der Marktteilnehmer und der Banken im Gleichschritt

**10. Interviewerin: Welches Ziel hat sich Ihr Unternehmen für die Entwicklung seiner Reputation gesteckt?**

- „Reputationsmanagement ist nicht mit Beliebigkeit verbunden, sondern Kernelement unseres Selbstverständnisses.“
  - Immer gleicher Stellenwert des Themas „Reputation“ trotz Marktzyklizität
  - Anstreben eines vernünftigen Kompromisses zwischen benötigtem und wirtschaftlich vertretbarem Reputationsmanagement

**11. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Regelmäßiges Screening von Reputationsrisiken
  - Identifikation sensibler Themenfelder
    - Beispiele

- Nicht erfüllte Kundenerwartungen aufgrund des Engagements der Eurohypo in Steuermodellen
- Beschränkte Wirksamkeit von Darlehensverträgen aufgrund der Rechtsprechung
- Beschränkte Finanzierungsangebote aufgrund knapper Funding-Ressourcen auf den internationalen Kapitalmärkten
- Entwicklung von Strategien zur Abmilderung oder Eliminierung von Reputationsrisiken

**12.Interviewerin: Welchen Beitrag leistet die Reputation Ihres Unternehmens zu dessen Erfolg? Wie viel Prozent des Wertes Ihres Unternehmens werden Ihrer Meinung nach durch dessen Reputation bestimmt?**

- Zentraler Faktor des Unternehmenserfolgs
- Weicher Faktor des Unternehmenserfolgs
  - Beitrag zum Unternehmenserfolg nur gefühlt

**13.Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Reputation Ihres Unternehmens auch in Zukunft sicherzustellen?**

- Erfüllung des Mainstreams der Kundenerwartungen
  - Kein Aufbau von Spezialitäten
  - Keine Imagewerbung durch Penetration des Namens „Eurohypo“

**14.Interviewerin: Welche Bedeutung hat insbesondere die Transparenz für die Reputation Ihres Unternehmens?**

- Hohe Bedeutung

**15.Interviewerin: Unabhängig davon, welche Erwartungen die Öffentlichkeit an die Transparenz Ihres Unternehmens stellt, welchen Anspruch hat Ihr Unternehmen an seine Transparenz?**

- „Transparenz gehört zu den Geschäftsprinzipien der Eurohypo.“
- Transparenzverständnis
  - Dokumentierte Transparenz (Geschäftsberichte und Zwischenberichte)
  - Sichtbarmachung unternehmensinterner Prozesse gegenüber Kunden
    - Definition benötigter Informationen
    - Zeitangaben für Entscheidungsfindung
    - Begründung von Entscheidungen

**16.Interviewerin: Sehen Sie die Gestaltung der Unternehmensreputation in der Zukunft eher als ein aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen oder eher als eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Wertewandel?**

- Aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen bei Eurohypo
  - Konsequenz der Grundeinstellung manierlichen Verhaltens
    - Gelebt und vererbt in der Mitarbeiterfolge
  - Standardsetzung vom Marktführer auch im Reputationsmanagement

**17.Interviewerin: Angenommen es gäbe eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an die Öffentlichkeit herantreten?**

- Beachtung gesetzlicher Vorgaben (z.B. Adhoc-Bestimmungen)
  - Zeitpunkt interpretationsbedürftig
- Abschätzung der Konsequenzen der Veröffentlichung negativer Informationen auf das Kundenvertrauen
  - Vertrauenszerstörender und damit geschäftszerstörender Charakter negativer Informationen

**18. Interviewerin: Auch wenn mehrere Personen Ihres Unternehmens mit Journalisten kommunizieren, welche Person repräsentiert Ihr Unternehmen hauptsächlich in der Presse?**

- Vorstandsvorsitzender
  - Repräsentant
- Übrige Vorstände
  - Pressekontakte bei sie betreffenden Themenfeldern
  - Ausnutzen des Potenzials bestehender Pressekontakte
  - Breitere Darstellung der Unternehmensmeinung

**19. Interviewerin: Über welche besonderen Qualitäten verfügt diese Person im Umgang mit der Presse?**

- Hohe Wahrnehmung fachspezifischer Äußerungen des Vorstandsvorsitzenden
  - Durch Marktführerschaft der Eurohypo zusätzlich begünstigt
- Sprachliche und inhaltliche Flexibilität im Hinblick auf spezifische Ausrichtung der Medien

**20. Interviewerin: Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu den Journalisten, die für Ihr Unternehmen relevant sind?**

- Vorstandsvorsitzender
  - Mehrmals in der Woche
- Übrige Vorstände
  - Mehrmals im Monat

**21. Interviewerin: Welche Bedeutung haben die Experten Ihres Unternehmens in der Kommunikation mit Journalisten?**

- Zunehmende Bedeutung
  - Authentischer Transport von Spezialthemen durch Experten
    - Beispiel: Immobilien-Research, Verbriefungs- oder Syndizierungsthemen

**22. Interviewerin: Wie binden Sie die Experten Ihres Unternehmens in die Kommunikation mit Journalisten ein?**

- Gezielte Anfragen von Journalisten nach Experten
- Hinweis durch den Vorstand auf die Experten des Unternehmens
  - Interviews mit Vorstand von der Presse oft bevorzugt

**23. Interviewerin: Das Bild Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit hängt nicht nur davon ab, wie Sie die Kommunikation mit den Journalisten gestalten, sondern auch davon, wie Journalisten die von Ihnen bereitgestellten Informationen aufnehmen und weiterverarbeiten. Wie schätzen Sie die Bedeutung einer Förderung des Immobilienjournalismus ein?**

- Förderung des Immobilienjournalismus wünschenswert
  - Erhöhung der Wahrnehmung der Branche durch qualifizierten Immobilienjournalismus
  - Steigende Bedeutung der Branche durch erhöhte Wahrnehmung
  - Begünstigung der einzelnen geschäftlichen Entwicklung durch gestiegene Bedeutung der Branche
- Verbesserungspotenziale trotz Professionalisierungstendenzen in der Vergangenheit

**24. Interviewerin: Können Verbände Ihrer Meinung nach positiv darauf wirken, wie transparent Unternehmen der Immobilienbranche von Journalisten erlebt werden?**

- Zu hohe Anzahl und Heterogenität vorhandener Verbände
  - Wahrnehmung der Immobilienbranche nicht ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung entsprechend

- Positiver Ansatz: Zentraler Immobilien-Ausschuss (ZIA)
  - Integration bestehender Verbände

**25.Interviewerin: Wie hoch ist ungefähr das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation im Verhältnis zum Umsatz Ihres Unternehmens?**

- Keine Bestimmung des Etats für Reputationsmanagement möglich
  - Reputationsmanagement nicht auf formale Unternehmenskommunikation beschränkt
  - Weiche Faktoren wie Verhalten im Kundengespräch nicht erfassbar

**26.Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation in den letzten Jahren gestiegen?**

- Budget gefühlsmäßig gestiegen
  - Wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung der Unternehmensreputation
  - Entscheidend: Steigende reputationsschädigende Einflüsse durch zunehmende Globalisierung

**27.Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für diese Budgetentwicklung in der Zukunft?**

- Weiter steigendes Budget
  - Reputationsschädigende Einflüsse nehmen weiter zu
    - Ellbogengesellschaft
    - Streben nach eigener Vorteilsnahme

**28.Interviewerin: Nach welchen Kriterien wird die Höhe des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation festgelegt?**

- Budget zur Gestaltung der Unternehmensreputation = Summe reputationsfördernder Einzelmaßnahmen
  - Beispiele für Einzelmaßnahmen: Ökologiekongress in Berlin, Werbung, Verleihung des „Urban Landscape Award“

**29.Interviewerin: In welcher Form enthalten die Gehälter von Mitarbeitern wie dem Reputationsmanager oder dem Pressesprecher erfolgsabhängige Anteile?**

- Höhe und Zusammensetzung erfolgsabhängiger Anteile nach Hierarchiestufe variierend (nur AT-Stellen)
- Richtgröße für die Zusammensetzung erfolgsabhängiger Anteile
  - 50 Prozent: Erfolg der Bank
  - 50 Prozent: Beitrag des Mitarbeiters zu seinem Bereich
    - Ex ante Definition quantitativer oder qualitativer Zielgrößen

**30.Interviewerin: Wurden in Ihrem Unternehmen anfangs Diskussionen über die Bedeutung der Unternehmensreputation und deren Gestaltung geführt? Erinnern Sie sich noch an Problemfelder, die damals erörtert wurden?**

- In der Vergangenheit keine kontroversen Diskussionen geführt
  - Bedeutung der Reputation bereits in den Vorgängerinstituten der Eurohypo erkannt
  - Streben nach intelligentem Produktangebot, Verlässlichkeit und Partnerschaftlichkeit = natürlicher Bestandteil des Geschäftsalltags
- Aktuelle Wertediskussion
  - Ausgelöst durch Fusion mit Commerzbank
  - Diskussion über Weiterführung der Werte der Eurohypo

**31.Interviewerin: In welchem Personenkreis wurde anfangs über eine gezielte Gestaltung der Unternehmensreputation diskutiert?**

- Bereich „Unternehmenskommunikation“
- Bereich „Risikomanagement“
- Vorstand

**32.Interviewerin: Als in Ihrem Unternehmen beschlossen wurde, die Unternehmensreputation strategisch zu gestalten, hat es dafür einen offiziellen Startschuss gegeben?**

- Startschuss bei Vorbereitung institutsübergreifender Fusion in 2002
  - Namensfindung
    - Diskussion eines Kunstnamens
      - Präferenz durch übrige Institute
    - Entscheidung für Namen eines der Vorgängereinstitute
      - Wegen bereits existierendem Markenbild und Reputation
  - Logogestaltung
  - Auswahl der Hausfarbe

**33.Interviewerin: Die Unternehmen der Immobilienbranche stehen unter einem erhöhten Wettbewerbsdruck. Hierdurch können die „weichen Ziele“ eines Unternehmens wie dessen vorteilhafte Unternehmensreputation leicht in den Hintergrund geraten. Wie versuchen Sie das zu verhindern?**

- Unternehmenskultur
  - Vorbildfunktion von Vorgesetzten für Verhalten in Beschwerde- oder Konfliktfällen
    - Berechtigte Beschwerde: Darlegung von Lernpotenzialen
    - Unberechtigte Beschwerde: „Man muss manchmal – um des großen Ganzen willens – den unteren Weg gehen, auch wenn es schwer fällt.“
    - Personen- und situationsgerechte Ausübung der Vorbildfunktion
  - Unterbindung unangemessener Verhaltensweisen von Mitarbeitern

**34.Interviewerin: Mussten Sie sich schon einmal persönlich einschalten, um sicher zu stellen, dass Ihre Bemühungen um eine vorteilhafte Unternehmensreputation nicht anderen Zielen untergeordnet wurden?**

- Kulanzzahlungen
  - Falls Reputationsschaden größer als wirtschaftlicher Schaden der zu unrecht geleisteten Zahlung

**35.Interviewerin: Welche konkreten Vorteile haben sich bereits aus der Gestaltung der Reputation für Ihr Unternehmen ergeben?**

- Wahrnehmung als die kompetente Adresse für gewerbliche Immobilienfinanzierung, Staatsfinanzierung und Pfandbriefemissionen in Deutschland und Europa

**36.Interviewerin: Wie überprüfen Sie die betriebswirtschaftliche Wirkung des strategischen Reputationsmanagements?**

- Betriebswirtschaftliche Messung nicht möglich



### Anhang 1.1.2: Interview mit dem Reputationsmanager

Interviewpartner:	Herr Manuel Seibel
Position:	Reputationsmanager und Projektleiter in der Unternehmenskommunikation
Unternehmen:	Eurohypo
Adresse:	Helfmann-Park 5, 65760 Eschborn

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Eurohypo?**

- 2004
- Erst Leiter „Interne Kommunikation“, dann Reputationsmanager und Projektleiter in der Unternehmenskommunikation

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie bei der Eurohypo tätig wurden?**

- Trainee, Pressesprecher/-referent, Interne Kommunikation bei der Deutschen Bank
- Selbständiger Kommunikationsberater

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- VWL-Studium

**4. Interviewerin: Verfügen Sie über eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Learning by Doing

**5. Interviewerin: Als Sie damals mit der aktiven Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben, wie haben Sie die Belegschaft in die Ideenfindung mit einbezogen?**

- Gestaltung durch die Bereiche „Unternehmenskommunikation“ und „Risikomanagement“, die Vorstandsebene und einen externen Berater

**6. Interviewerin: Wie lange haben Sie sich mit der Ideenfindung beschäftigt?**

- Prozessdauer: ein halbes Jahr
- Voraussetzungen
  - Theoretisches Wissen und praktische Erfahrung in der Kommunikationsarbeit vorhanden
  - Instrumente zur Gestaltung der Unternehmensreputation bereits teilweise in der Eurohypo vorhanden

**7. Interviewerin: Gab es auch Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation von niedrigeren Hierarchieebenen?**

- Keine Ideen aus Belegschaft
  - Vertriebsorientierte Unternehmensphilosophie
    - Dealorientierung im Vordergrund
  - Mittelständische Prägung der Eurohypo
    - Wenig rein strategisch arbeitende Mitarbeiter
    - Zukünftig noch stärkere Übernahme strategischer Aufgaben durch die Commerzbank
      - Grund: Interesse der Commerzbank an Reputationsrisiken der Eurohypo als Tochterunternehmen

**8. Interviewerin: Wird das strategische Reputationsmanagement der Eurohypo auch durch die Commerzbank gesteuert?**

- Commerzbank: Reputationsmanagement in Form von Issues-Management
- Verknüpfung mit Eurohypo
  - Externer Reputationsberater für beide Unternehmen (Ausübung einer Art Scharnierfunktion)
  - Wettbewerb der Ideen
  - Abfrage von Reputationsrisiken durch die Commerzbank möglich

**9. Interviewerin: Was war der entscheidende Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Großer Reputationsbericht
  - Inhalt: Relevante Themen aus dem letzten, dem aktuellen und dem folgenden Jahr
  - Ziel: Vierteljährliche Aktualisierung der Themen

**10. Interviewerin: Wer hat diesen Impuls gegeben?**

- RM und Leiter UKO
  - Erfahrung aus der Deutschen Bank im Fall „Schneider“ aufgegriffen: Sprachfertigkeit von Mitarbeitern gegenüber Kunden in Krisensituationen notwendig
  - Unternehmensreputation entscheidende Stellgröße für Unternehmenskommunikation und Entscheidungsfindung im Vorstand
  - Diskussion mit Vorstand zur Erfassung von Reputationsrisiken im halbjährlichen Risikobericht für Aufsichtsrat

**11. Interviewerin: Konnte sich dieser Impuls durchsetzen und warum?**

- Positive Reaktion des Vorstands jedoch Unklarheit über weitere Verwertung
  - Risiko: Bekanntwerden sensibler Informationen und dadurch Auslösung eines Reputations-schadens
- Konsequenz
  - Informelle Weiterführung des Reputationsberichts für Vorstand
    - Pragmatische und schnell zu überblickende Zusammenstellung der Reputationsrisiken
  - Formale halbjährliche Weiterführung für Aufsichtsrat
    - Darstellung aktueller Reputationsrisiken

**12. Interviewerin: Wer in Ihrem Unternehmen trifft die Entscheidung darüber, welche Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation weiter verfolgt werden?**

- Entscheidungsvorbereitung
  - Reputationsmanager
- Entscheidung
  - Leiter Unternehmenskommunikation
- Ausrichtung der Entscheidungen an den Vorstellungen des Vorstandes

**13. Interviewerin: Auf welche Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens richten Sie die Gestaltung Ihrer Unternehmensreputation hauptsächlich aus?**

- Presse, Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Aktionäre

**14. Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen von seinen (potenziellen) Kunden wahrgenommen?**

- Führende Immobilienbank in Europa
- Effizient und innovativ
- Nicht immer sehr warmherzig

**15.Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens und das Bild, das Ihre (potenziellen) Kunden von Ihrem Unternehmen haben, noch stärker aneinander anzugleichen?**

- Keine eindimensionale Optimierung der Reputation an Kundenerwartungen, sondern Berücksichtigung weiterer Anspruchsgruppen (v.a. Analysten) aber auch der vom Unternehmen angestrebten Positionierung
- Aber: Geringe Sympathie bei Kunden wenig wünschenswert
  - Imagekampagne vergleichbar mit der der Deutschen Bank erwogen (Präsentation von Herrn Ackermann als sympathischer Repräsentant des Unternehmens)
  - Keine Erzielung von Sympathie auf Kosten von Wirtschaftlichkeit oder Schnelligkeit

**16.Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die funktionale Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens?**

- Sehr gute Positionierung der Eurohypo erhalten
  - Reputationsrisiken aufgrund der Fusion mit der Commerzbank
    - Verlust von Selbständigkeit und Unabhängigkeit in Kundenwahrnehmung
    - Überstülping eines Fremdimage

**17.Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Verankerung nicht langfristig, sondern nur in jährlicher Kommunikationsstrategie

**18.Interviewerin: Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Reputation, die Ihr Unternehmen bei seinen (potenziellen) Kunden genießt, auf den wirtschaftlichen Erfolg?**

- Erzielung des Geschäftserfolgs ohne gute Reputation sehr schwer
  - Erleichterung des Einstiegs in neue internationale Märkte
  - Erleichterung von Geschäften in bestehenden Märkten
    - Kunden suchen Marktführer
  - „Die negativen Auswirkungen einer schlechten Reputation sind größer als die positiven Auswirkungen einer vorteilhaften Reputation.“
- Bedingung: Preisliche Wettbewerbsfähigkeit

**19.Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Ihren (potenziellen) Kunden darüber ausgetauscht, welche Eigenschaften für eine vorteilhafte Unternehmensreputation relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht? Gibt es Erhebungen zur Reputation Ihres Unternehmens bei Ihren Kunden? Wie erheben Sie die Reputation? Wer führt die Erhebung durch?**

- Kundenforen auf Messen wie MIPIM und EXPO REAL (Abteilung Unternehmenskommunikation)
  - Allgemeine Gespräche über Zufriedenheit mit Eurohypo
  - Hohe Effektivität durch direkten Kontakt
- Kundenbefragung (Abteilung Unternehmenskommunikation)
  - Befragung von Teilnehmern im Nachgang zu Events mit Fragebögen
- Kundenbefragung (Externer Dienstleister)
  - Systematische Erhebung relevanter Faktoren und Definition von Verbesserungspotenzialen

**20.Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Unternehmensreputation bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens sicherzustellen?**

- Vertrauen in
  - Lösungskompetenz
  - Schnelligkeit

**21. Interviewerin: Welchen Stellenwert nimmt insbesondere die Pressearbeit im Vergleich zu anderen Möglichkeiten ein, die Unternehmensreputation zu gestalten?**

- Pressearbeit, Investor Relations und direkter Kundenkontakt
  - Gleichrangig
  - Direkte Mittel
- Interne Kommunikation
  - Indirektes Mittel
  - Voraussetzung für loyale und motivierte Mitarbeiter
  - Beeinflussung informeller Außenkommunikation

**22. Interviewerin: Auch wenn ein Unternehmen professionell seine Unternehmensreputation gestaltet, können bestimmte Ereignisse oder Entwicklungen im Unternehmen oder in seinem Umfeld seine Reputation gefährden. Wie stellen Sie sicher, dass solche Risiken frühzeitig erkannt werden? Gibt es ein System, durch das Sie die Risiken ihrer Reputation erfassen? Wie ist es ausgestaltet?**

- Verfolgung der Presseberichterstattung
  - Frühzeitiges Bemerken kritischer Themen (z.B. Subprime-Krise)
  - Schnelle Reaktion möglich (z.B. Informationsblatt für Kunden bereits im Februar 2007, Reaktion der Wettbewerber erst im Spätsommer 2007)
- Einrichtung eines Qualitäts- bzw. Beschwerdemanagements
  - Punktuelle Hinweise auf Problembereiche
  - Bei mehrfacher Beschwerde: Handlungsbedarf
- Einrichtung einer elektronischen Linie zum Vorstandsvorsitzenden
  - Hinweise auf eventuelle unternehmensinterne Probleme (z.B. IT-Probleme)
  - Bisher unterschiedlich stark genutzt

**23. Interviewerin: Wie werden die Ergebnisse weiter nutzbar gemacht?**

- Direkte Informationsweitergabe an Vorstand
  - Vorteil kurzer Wege
- Aufnahme von Reputationsrisiken in den halbjährlichen Risikobericht für den Aufsichtsrat

**24. Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen Richtlinien zur Transparenz?**

- Richtlinien zur Transparenz vorhanden
  - Durch Vorstand festgelegt
  - Bestandteil der Führungsgrundsätze

**25. Interviewerin: Welche Fachabteilungen stimmen Sie in der Durchführung des strategischen Reputationsmanagements aufeinander ab?**

- Risikomanagement und Controlling
- Unternehmenskommunikation mit Vorstand
- Innerhalb Unternehmenskommunikation
  - Presse
  - Marketing
  - Investor Relations
  - Interne Kommunikation

**26. Interviewerin: Wie erfolgt die Abstimmung organisatorisch?**

- Abstimmung mit Niederlassungsleitern
  - Vorgabe von Verhaltensrichtlinien durch Unternehmensleitung
- Abstimmung innerhalb der Unternehmenskommunikation

- Jährliche integrierte Kommunikationsplanung
  - Erstellung im Team

**27.Interviewerin: Welche Unterstützung bieten Sie den Fachabteilungen an, um deren Aktivitäten auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements auszurichten?**

- Zentrale Kommunikationssteuerung durch Abteilung Unternehmenskommunikation in Eschborn
  - Abfrage aktueller Themen bei Niederlassungen
  - Temporäre Ernennung regionaler Kommunikationsmanager
- Regionale Kommunikationsverantwortliche in Großbritannien und USA

**28.Interviewerin: Wie überprüfen Sie, dass in den Fachabteilungen kontinuierlich die Ziele des strategischen Reputationsmanagements verfolgt werden?**

- „Die Kontrolle erfolgt mehr über die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Mitarbeitern als durch deren konkrete Überprüfung.“

**29.Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie mit der Unternehmensleitung bei der Gestaltung der Unternehmensreputation zusammen?**

- Planung der Unternehmensreputation in der Abteilung Unternehmenskommunikation
- Vorlage der Planung beim Vorstand zur Entscheidung
- Flache Hierarchien ermöglichen eine schnelle Abstimmung (oft Antwort auf Email-Anfragen innerhalb weniger Stunden)

**30.Interviewerin: Auf Immobilienmessen treffen die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen Ihres Unternehmens auf Vertreter der Presse, Geschäftspartner und sonstige interessierte Personen. Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, dass sie mit einer einheitlichen Aussage auftreten?**

- Pressekontakte
  - Beschränkung auf wenige Personen
  - Begleitung durch Pressestelle
- Kontakte zu Geschäftspartnern
  - Unternehmenspräsentation und Führungskräfteleitfaden als Maßstab für Kommunikationsinhalte
  - Anwesenheit von Mitarbeitern der Abteilung Unternehmenskommunikation

**31.Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle des strategischen Reputationsmanagements mit externen Dienstleistern zusammen?**

- Berater
  - Konzeptionelle Fragen
- Dienstleister
  - Kundenbefragung
  - Medianauswertung

**32.Interviewerin: Wer ist für die Steuerung der Reputation in Ihrem Unternehmen verantwortlich?**

- Reputationsmanager in Abstimmung mit dem Leiter der Unternehmenskommunikation
- Final: Vorstand

**33.Interviewerin: Wurde für die Gestaltung der Unternehmensreputation eine neue Stelle geschaffen oder das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert?**

- Erweiterung eines bestehenden Aufgabenfeldes

**34.Interviewerin: Wann hat diese Stellenerweiterung/Aufgabenerweiterung stattgefunden?**

- Ende 2005/Anfang 2006

**35.Interviewerin: Wie ist der Aufgabenbereich des Reputationsmanagers definiert?**

- Mindestens zweimal jährliche Anfertigung eines Reputationsberichts mit Handlungsvorschlägen
- Weiterverfolgung der vom Vorstand ausgewählten Handlungsalternativen
- Vorlegung von Statusberichten

**36.Interviewerin: Welche Aufgaben übernehmen Sie neben der Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Entwicklung der Kommunikationsstrategie
- Kommunikationskoordination

**37.Interviewerin: Was sind die Qualifikationsanforderungen an den Reputationsmanager Ihres Unternehmens?**

- Erfahrung in integrierter Kommunikation zur Abstimmung von Pressearbeit, Marketing, etc.
- Durchsetzungsstärke für die Diskussion von Vorschlägen mit dem Vorstand
- Kenntnis der Kommunikationstheorien zur Gewährleistung der Aktualität des Reputationsmanagements

**38.Interviewerin: In welcher Form enthält das Gehalt des Reputationsmanagers erfolgsabhängige Anteile? Woran sind diese gebunden?**

- Bestimmung des variablen Gehalts u.a. durch Reputationsmanagement

**39.Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftlich festgehaltenes Konzept mit den wesentlichen Aspekten für die Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Nutzung des großen Reputationsberichts aus 2005 als Grundkonzept

**40.Interviewerin: Wie ist die Pressearbeit darin eingebunden?**

- Prinzipiell gleichrangige Einbindung von Pressearbeit, Marketing, Investor Relations und Interner Kommunikation
- Besondere Bedeutung der Pressearbeit aufgrund direkter Wirkung auf öffentliche Meinung

**41.Interviewerin: In welchem Turnus wird das Konzept überarbeitet?**

- Sinnvoll: vierteljährliche Aufarbeitung
- Aktuell: halbjährliche Aufarbeitung in verringerter Version für Aufsichtsrat
- Notwendigkeit der kurzfristigen Themenbearbeitung außerhalb des Konzeptes

**42.Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit abteilungsübergreifend, um die Reputation Ihres Unternehmens bei seinen (potenziellen) Kunden zu festigen?**

- Platzierung der Eurohypo als Marktführer zum Thema „Ökologie und Immobilien“
  - Pressearbeit: Ausgabe von Presseerklärungen
  - Marketing: Anzeigenschaltung und Kongressveranstaltung

- Investor Relations: Einladung von Analysten zum Kongress
- Öffentlichkeitsarbeit: Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts

**43.Interviewerin: Gibt es einen groben Aktionsplan für das Reputationsmanagement?**

- Integration des Reputationsmanagements in die integrierte Kommunikationsplanung
- Themen
  - Verdeutlichung des Themas „Subprime-Kredite“ auf Jahrespressekonferenz
  - Gewährleistung der Präsenz der Eurohypo in der Öffentlichkeit

**44.Interviewerin: Wie viel Prozent des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation entfallen ungefähr auf die Pressearbeit?**

- Anteil des Pressebudgets am gesamten Reputationsbudget schwer bestimmbar
  - Pressearbeit bisher nicht als Reputationsarbeit klassifiziert
- Im Vergleich zu anderen reputationsfördernden Maßnahmen (z.B. Marketing)
  - Eher geringe Kosten für Medienanalysen, Presseclippings, Ausrichtung von Pressefrühstücks und Einladung von Referenten
  - Hoher Energieeinsatz für Anrufe und Verabredungen mit Journalisten sowie Erklärungen

**45.Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Pressearbeit mit der Einführung des strategischen Reputationsmanagements gestiegen?**

- Versuch einer effizienteren Gestaltung der Pressearbeit bei eher sinkendem Kapitaleinsatz
  - Kosteneinsparungen in Unternehmen
- Pressebudget im Vergleich zu Marketing und Events seit 2004 am konstantesten

**46.Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für die Zukunft?**

- Konstantes Pressebudget

**47.Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Kongresse
- Externer Berater
- Fachzeitschriften (Corporate Reputation Review)

**48.Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen, die Ihr Unternehmen im Reputationsmanagement zurückgelegt hat? Wann wurde die Pressearbeit mit einbezogen?**

- Bis 2005
  - Reputationsmanagement unsystematisch und nicht benannt
- 2005/2006
  - Zusammenfassung bestehender Aktivitäten im großen Reputationsbericht
  - Bewusstseinerhöhung im Vorstand für Thema „Unternehmensreputation“
  - Sorge um Bekanntwerdung sensibler Themen und eventuelle Reputationsschäden
- Ab 2006
  - Informelle Weiterführung des Reputationsberichts

**49.Interviewerin: Gab es ein Konzept mit dem Sie die Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements vorangetrieben haben oder hat sich diese im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Bis 2005: Bewusstsein für relevante Aspekte zur Gestaltung der Unternehmensreputation
- Ab 2006: Einfließen der Erkenntnisse in großen Reputationsbericht

**50. Interviewerin: Auf welchem Weg informieren Sie die Belegschaft Ihres Unternehmens über die Bedeutung der Unternehmensreputation und die Kernaussagen Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Einbindung des Themas „Reputation“ in die Kommunikationsstrategie
  - Einfließen der Kommunikationsstrategie in die Unternehmenspräsentation
  - Bekanntmachung der Unternehmenspräsentation in der Belegschaft
- Artikel über das Thema „Unternehmensreputation“
  - Bekanntmachung im Unternehmen
- „One-Voice Politik“
  - Definition der Kommunikationsinhalte
  - Beschränkung der Medienkontakte auf Presseabteilung bzw. in deren Begleitung auf die Vorstände

**51. Interviewerin: Wissen Sie, wie die Belegschaft die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation für Ihr Unternehmen einschätzt?**

- Mitarbeiterbefragung
  - Auf kleiner Basis
    - Nach Veranstaltungen
    - Nach „Dialog Direkt“ (Diskussionsrunde des Vorstandsvorsitzenden mit ca. 50 bis 100 Mitarbeitern)
  - Durchführung großer Befragungen
    - nur wenn Veränderung folgt
  - Gleiche Fragen wie an Kunden und Analysten
    - Abgleich der Wahrnehmungen möglich

**52. Interviewerin: Auf welchem Weg können sich die Mitarbeiter Ihres Unternehmens über die Gestaltung der Unternehmensreputation austauschen?**

- Informeller Austausch
- Platzierung von Leserbriefen in der Mitarbeiterzeitschrift
- Elektronisches Forum erwogen aber nicht eingerichtet
  - Sorge um den Arbeitsplatz behindert offenen Austausch
  - Forum oft nur durch Extremmeinungen genutzt

**53. Interviewerin: Wie motivieren Sie bspw. Mitarbeiter der Pressestelle, die Ziele des strategischen Reputationsmanagements in Ihren Aktivitäten zu berücksichtigen?**

- Einbindung von Mitarbeitern in Kommunikationsplanung
- Durchführung und Auswertung von Kundenbefragungen durch Mitarbeiter
  - Direktes Erleben der Ergebnisse von Aktivitäten

**54. Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung des Reputationsmanagements in Ihrem Unternehmen ein?**

- Reputationsmanagement nur indirekt in der Belegschaft verankert
  - Teil der Vertriebsunterstützung
  - Keine Betitelung
    - Grund: Kein Reputationsproblem der Eurohypo in der Vergangenheit
- Wissen nur in Unternehmensleitung
- „Ein Veränderungsprozess, der wie ein Roll Out in das Unternehmen hineingetragen würde, könnte dann relevant werden, wenn sich die Reputation der Eurohypo durch die Übernahme durch die Commerzbank verändert und unsere Mitarbeiter davon negativ tangiert werden.“



**55.Interviewerin: Welche Aufgaben müssen Sie im Rahmen des Reputationsmanagements noch lösen?**

- Verdeutlichung des Nutzens des Reputationsmanagements beim Vorstand
  - Dann jährliche Erstellung eines großen Reputationsberichts möglich

**56.Interviewerin: Was sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Gestaltung der Unternehmensreputation, die Ihr Unternehmen im Laufe der Zeit gesammelt hat?**

- Explizites Wissen um die Wahrnehmung der Eurohypo bei ihren Anspruchsgruppen hinsichtlich Schnelligkeit und Sympathie
- Ähnliches Unternehmensbild bei verschiedenen Anspruchsgruppen
- „Es wird immer eine gewisse Unterscheidung zwischen dem geben, was Sie vorgeben, und dem, was Sie tatsächlich tun. Allerdings darf die Diskrepanz nicht zu groß werden.“

**57.Interviewerin: Haben Sie diese Erkenntnisse schriftlich festgehalten?**

- Nur informelle Weitergabe der Erkenntnisse an den Vorstand

**58.Interviewerin: In welcher Form sind diese Erkenntnisse auch anderen Mitgliedern Ihres Unternehmens zugänglich?**

- Nur indirekte Informationsweitergabe
  - Sorge im Vorstand um Bekanntwerden sensibler Daten
  - Keine Verbindung von reputationsfördernden Maßnahmen mit dem Wort „Reputationsmanagement“

**59.Interviewerin: Wie überprüfen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Direkte Erfolgsmessung nicht möglich
- Indirekte Erfolgsmessung nur bedingt möglich
  - Erst ab 2005 explizite Betrachtung des Reputationsmanagements
  - Nach großem Reputationsbericht in 2005 nur informelles Reputationsmanagement

**60.Interviewerin: Wie kontrollieren Sie insbesondere den Beitrag der Pressearbeit zur Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation?**

- Medienanalyse

**61.Interviewerin: Wer führt diese Kontrolle durch?**

- Externer Dienstleister
- Abteilung Unternehmenskommunikation
  - Auswertung der Medienanalyse und der Berichterstattung

**62.Interviewerin: Vergleichen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements auch mit dem Ihrer Wettbewerber?**

- Vergleich mit Wettbewerbern durch Medienanalyse und Kundenbefragung

**63.Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen in der Gestaltung Ihres strategischen Reputationsmanagements geführt?**

- Erarbeitung von Konsequenzen und Handlungsvorschlägen für den Vorstand
- Vorstandsentscheidungen je nach Relevanz
- Kontinuierliche Verbesserung des Reputationsmanagements

**Anhang 1.1.3: Interview mit dem Pressesprecher**

Interviewpartner:	Herr Siegfried Guterman
Position:	Leiter Unternehmenskommunikation
Unternehmen:	Eurohypo
Adresse:	Helfmann-Park 5, 65760 Eschborn

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Eurohypo?**

- Januar 2004

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie Leiter Unternehmenskommunikation bei der Eurohypo wurden?**

- Erst Auslandspressesprecher und dann Leiter Interne Kommunikation bei der Deutschen Bank
- Leiter der Unternehmenskommunikation bei der Dresdner Bank
- Lehrbeauftragter an der Universität der Künste in Berlin und der Universität St. Gallen

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- VWL-Studium

**4. Interviewerin: Verfügen Sie über eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Learning by Doing

**5. Interviewerin: Welche Überlegungen haben in Ihrem Unternehmen dazu geführt, dass Journalisten eine wesentliche Wettbewerbskraft darstellen, die es zu nutzen gilt?**

- Betriebswirtschaftliche Notwendigkeit eines geordneten Kommunikationsprozesses und der Äußerung gegenüber der Öffentlichkeit
- Forderung von Journalisten nach Transparenz
- Indirekte Marktpositionierungsüberlegungen
  - Eurohypo seit Gründung in 2002 größte deutsche Immobilienbank
- Journalisten = Informationsmultiplikatoren
  - Noch größere Bedeutung von Pressearbeit und Kommunikation durch Börsengang in 2003

**6. Interviewerin: Welche Presse ist besonders wichtig, um die Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens zu erreichen?**

- Immobilienfachpresse
  - Eurohypo = Spezialinstitut für gewerbliche Immobilienfinanzierung
- Finanzpresse
  - Teilnahme der Eurohypo am Finanzmarktgeschehen

**7. Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen klar definiert, welche Journalisten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit besonders ansprechen?**

- Priorisierung von Journalisten in Listen festgehalten

**8. Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach von den Journalisten hinsichtlich seiner Transparenz wahrgenommen?**

- Eher positives Transparenzerleben der Immobilienjournalisten
  - Offener und kooperativer Umgang mit den interessierenden Themen
    - Themeninteressen: geschäftsorientierte Themen (z.B. Geschäftsstrategie der Eurohypo, Deals, Entwicklung der einzelnen Immobilienmärkte)
- Transparenzerleben der Finanzjournalisten verbesserungsfähig
  - Andere Themeninteressen als Immobilienjournalisten: Finanzdaten und Ergebnisentwicklung der einzelnen Segmente
  - Wahrnehmung der Transparenz der Eurohypo im Vergleich zu großen DAX-Unternehmen
    - Aber: Eurohypo kein eigenständiges Börsenunternehmen im Kernsinn
      - Geringere Publizitätspflichten (z.B. in Bezug auf die Rechnungslegung und Bewertung von Non-Performing Loans, keine Analystenmeetings)
      - Kein Druck des Kapitalmarktes
  - Geringe Teilnahme an freiwillig durchgeführten Analystenmeetings auf Emittentenseite
    - Kein Themengebiet von Finanzjournalisten
- Transparenzangebot der Eurohypo: gleichbleibend mittleres Niveau in den letzten Jahren

**9. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, das Transparenzerleben der Journalisten und die Transparenz, die Ihr Unternehmen bietet, noch stärker aneinander anzugleichen?**

- Perspektive von Immobilienjournalisten
  - Bereitstellung weiterer Informationen zur Immobilienmarktentwicklung sowie Geschäftsstrategie der Eurohypo in Deutschland, USA und Asien gewünscht
- Unternehmensperspektive
  - Stärkere Abfrage der zur Verfügung gestellten Informationen durch Immobilienjournalisten wünschenswert
    - Beispiel: Abfrage von Informationen zum Thema „Ökologie und Immobilien“
      - Geringe Wahrnehmung des Themas trotz der seit zwei Jahren bereitgestellten Informationen
      - Geringe Teilnahme von Journalisten am Kongress der Eurohypo trotz Einladung und hochkarätiger Referenten
      - Ähnliches Themenverständnis lediglich bei FAZ (Aber: FAZ keine typische Immobilienzeitung)
      - „Die Wirtschaft ist – insofern bei uns kein Irrtum vorliegt – in diesem Punkt folglich schon viel weiter als die öffentliche Wahrnehmung.“

**10. Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die Ausgestaltung Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**

- Transparente und offene Wahrnehmung der Eurohypo durch Journalisten
- Aktives Setzen und Besetzen von Themen in der öffentlichen Diskussion (Agendasetting)
  - Vorgehensweise: Auswahl der Themen und Gewinnung der Aufmerksamkeit von Journalisten

**11. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Im Rahmen der jährlich erstellten Presseplanung (Teil der integrierten Kommunikationsplanung)
  - Festlegung der Ziele und der zu platzierenden Themen

**12. Interviewerin: Welche Bedeutung hat das Transparenzerleben der Journalisten im Vergleich zu anderen Zielen Ihrer Pressearbeit?**

- Gegenseitige Abhängigkeit von Transparenz und Agendasetting

- Aber: Transparenz notwendige Voraussetzung für Agendasetting
  - Ohne Transparenz keine Chance für vorteilhafte Unternehmensreputation
  - „Wenn man ein gewisses Transparenzlevel erreicht hat, ist der Grenznutzen weiterer Transparenz deutlich geringer als der Grenznutzen von Agendasetting.“

**13.Interviewerin: Wie stark wird Ihrer Meinung nach die Reputation Ihres Unternehmens bei Journalisten davon bestimmt, wie transparent diese Ihr Unternehmen erleben?**

- Großer Einfluss
  - Ohne Transparenz kein Ansatzpunkt für positive Reputation

**14.Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Journalisten darüber ausgetauscht, welche Faktoren für ein positives Transparenzerleben relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht?**

- Austausch v.a. mit Finanzjournalisten
  - Druck aufgrund Vergleichbarkeit mit anderen börsennotierten Unternehmen höher als von Immobilienjournalisten

**15.Interviewerin: Gibt es Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen? Wie erheben Sie das Transparenzerleben? Wer führt die Erhebung durch?**

- Keine spezifischen Untersuchungen zum Transparenzerleben von Journalisten
- Erfassen des Transparenzerlebens und des Nachbesserungsbedarfs über Gespräche
- Regelmäßige Analysen zur generellen Wahrnehmung der Eurohypo bei Journalisten
  - Instrument: Medienanalyse des F.A.Z.-Instituts
  - Erfasste Faktoren (harte Faktoren: u.a. Produkte und Unternehmensergebnis; weiche Faktoren: u.a. Führung und Management) durch Transparenzerleben der Journalisten beeinflusst

**16.Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um ein positives Transparenzerleben von Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen sicherzustellen?**

- Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation
  - Zeitnahe und unaufgeforderte Weitergabe von Informationen, die „man bereit ist zu kommunizieren“
  - Einhalten von Versprechen
  - Redlichkeit der Pressearbeit
    - Keine bewusste Falschinformation von Journalisten
    - Verzicht auf manipulative Meinungsbildung
      - Heute: größere Akzeptanz vorgefertigter Storys durch Journalisten aufgrund sinkender zeitlicher und finanzieller Ressourcen sowie sinkendem Know-how
  - Verzicht auf den Einsatz von Spindoktoren oder Nachrichtenhändlern (d.h. Platzierung von Themen gegen Geld)
    - Praktizierung v.a. im Wirtschaftsjournalismus:
    - Praktizierung und Betroffenheit v.a. bei Großunternehmen (auch im Bereich Immobilienfinanzierung)
    - Risiko bei kleineren Unternehmen der Immobilienbranche vorhanden
      - „Es ist eine Art Krebsgeschwür, das sich ausbreitet und den Journalismus schon weitestgehend im Griff hat.“
    - Aufsuchen von Redaktionen „vor Ort“, um Ausbreitung des Spin-Doctoring einzudämmen
- Hohes Interesse am Thema „Glaubwürdigkeit“ auch innerhalb der Branche
  - Beispiel: Diskussion des Themas „Reputation“ auf der EXPO REAL 2007 am Stand des Immobilienmanagers
  - Erkenntnis: Wahrheit als Schlüsselgröße
    - Aber: Diskussion nur vordergründig geführt

**17. Interviewerin: Angenommen, es gäbe Hinweise auf eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an Journalisten herantreten?**

- Optimaler Zeitpunkt zur Veröffentlichung schlechter Nachrichten nicht bestimmbar
  - Situationsabhängig
  - Aber: „Lieber früher als zu spät.“
    - Bereitschaft im Vorstand zur frühzeitigen Krisenkommunikation vorhanden
  - Voraussetzung: gesicherte Informationslage
  - Beispiel: Verhalten der Eurohypo beim Thema „Subprime-Kredite“
    - Erste Erkenntnisse zu negativen Auswirkungen auf das Unternehmen im Sommer 2007
    - Erstmalige Kommunikation auf der Pressekonferenz am 13. August 2007
      - Kommunikation trotz eventuellem Glaubwürdigkeitsverlust des Vorstandsvorsitzenden aufgrund früherer gegenteilig lautender Presseinformation
      - Ergebnis: Große Überraschung bei Medien und zeitweilige Reputationsverschlechterung

**18. Interviewerin: Trotz aller Ansprüche an ein positives Transparenzerleben der Journalisten, bei welchen Themenbereichen machen Sie ihnen unmissverständlich klar, dass sie keine Informationen erhalten?**

- Themen mit Vorteilen für Wettbewerber
- Persönliche Informationen über Unternehmensmitglieder (z.B. Personalien und Gerüchte über personelle Veränderungen)
- Bestimmte Zahlen aus der Rechnungslegung (z.B. bestimmte Risiken)
  - Keine Kommunikation aufgrund fehlender gesetzlicher Verpflichtung

**19. Interviewerin: Die Eurohypo ist im Gegensatz zu den Universalbanken eine globale Spezialbank, welche die beiden Segmente Immobilien und Staatsfinanzierung in ihrem Fokus hat. Dabei hat Ihr Unternehmen auch bei komplexen Vorhaben den Anspruch, die intelligentesten Lösungen für seine Kunden zu entwickeln. Wie verdeutlichen Sie diese Identität den Journalisten?**

- Fachliche Positionierung der Pressearbeit entsprechend dem Selbstverständnis einer Spezialbank
  - Konzentration auf die Themen Immobilien- und Staatsfinanzierung
  - Keine Äußerungen zu allgemeinen bankpolitischen Themen
- Verdeutlichung komplexer Finanzierungsstrukturen gegenüber Journalisten
  - Anspruch „Entwicklung intelligenter Lösungen“ nicht nur Werbespruch, sondern Kennzeichen der Geschäftstätigkeit der Eurohypo
    - Maßgeschneiderte Lösungen = Anspruch von Kunden bei Deals über 20 Mio. Euro

**20. Interviewerin: Ihr Unternehmen blickt auf eine mehrjährige Geschichte zurück. Wie machen Sie diese für die Journalisten erlebbar?**

- Vermittlung historischer Daten
  - Letzte Pressekonferenz am 13. August = Tag des Handelsregistereintrags der Eurohypo
- Vermittlung historischer Bezüge im Informationsmaterial
  - Veröffentlichung der Unternehmenszahlen aus den letzten Jahren in allen Geschäftsberichten und Halbjahresberichten und auf Pressekonferenzen
  - Erstellung und Ausgabe eines Buches auch an Journalisten über die Geschichte der Eurohypo und ihrer Vorläuferinstitute zum 5-jährigen Bestehen
- Nutzen der Kommunikation von Geschichte: „Man lernt zwar nicht aus ihr, aber sie schafft Differenzierung und Identität.“

**21. Interviewerin: Welche Themen versuchen Sie aktuell in der Presse zu platzieren?**

- Einfluss des Klimawandels auf die Immobilienwirtschaft
- Einfluss der aktuellen Immobilienmarktkrise auf die Immobilienfinanzierung
  - Refinanzierungsseite: Renaissance des Pfandbriefs
  - Kapitalmarktseite: Entwicklung der Kapitalmärkte in 2008 und Exitancen
- Rückbesinnung der Immobilienfinanzierung auf das Objekt „Immobilie“
- Mittelfristig: Einfluss des demografischen Wandels auf die Immobilienbranche sowie in diesem Zusammenhang die Urbanisierung der Welt

**22. Interviewerin: Wie leiten Sie die Informationen dazu hauptsächlich an Immobilienjournalisten weiter?**

- Klassische Pressearbeit: Pressekonferenzen und -mitteilungen
  - Aber: Pressemitteilungen nur bei wirklichem Mitteilungsbedürfnis
    - Pressemitteilungen nicht der richtige Weg um Journalisten zu erreichen
      - Geringes Interesse von Journalisten an Pressemitteilungen trotz bspw. repräsentativer Umfrage zum Thema „Klimawandel“ und Preisverleihung zum Thema „Urbanisierung“

**23. Interviewerin: Welche Bedeutung haben persönliche Kontakte für die Informationsweitergabe? In welcher Form geben Sie persönlich Informationen weiter?**

- Sehr hohe Bedeutung
- Haupthebel zur Platzierung von Themen: individuelle Gespräche

**24. Interviewerin: Gibt es neben den offiziellen Terminen auch regelmäßig Zusammenkünfte mit Immobilienjournalisten in einer ungezwungenen Atmosphäre? In welchem Rahmen finden diese statt?**

- Regelmäßige Treffen zum Frühstück oder Essen (auch Leiter UKO)
- Organisation von Pressefrühstücks
- Einladungen in die Loge der Eurohypo in der Allianzarena (v.a. Immobilienjournalisten)

**25. Interviewerin: Wer nimmt daran teil?**

- Mitarbeiter der Presseabteilung
- Gelegentlich Vorstand

**26. Interviewerin: Mit wie vielen Journalisten steht Ihr Unternehmen regelmäßig in Kontakt? Hängt die Kontakthäufigkeit und Art der Zusammenarbeit auch von der Bedeutung der Journalisten für Ihr Unternehmen ab?**

- Kerngruppe: 35 bis 40 Journalisten
  - Kontakt: mindestens einmal wöchentlicher telefonischer Kontakt
- Erweiterte Gruppe: 80 bis 100 Journalisten
  - Kontakt: Regelmäßiger persönlicher Kontakt
- Presseverteiler: rund 150 Journalisten
  - Kontakt: Pressemitteilungen
- Privilegierung von Journalisten auch bei Unternehmen der Immobilienbranche heute nicht mehr unüblich (früher Tabuthema)
  - Deal: Erkaufen von wohlwollender Berichterstattung durch Zusicherung einer Exklusivstory
  - Aber: Stetes Abwägen von Privilegierung und Gleichbehandlung der Journalisten notwendig
  - Akzeptanz der Privilegierung durch Journalisten
    - Negative Berichterstattung als Reaktion auf Nicht-Privilegierung verhindert zukünftigen Informationsfluss zwischen Unternehmen und Journalisten

**27. Interviewerin: Haben Sie die Bedeutung der Journalisten schriftlich fixiert?**

- Bedeutung in Listen festgehalten

**28. Interviewerin: Wenden Sie sich mit Informationen häufiger an Journalisten oder kommen Journalisten häufiger mit Informationsanfragen auf Sie zu?**

- Ziel: Höhere Aktivität des Unternehmens
- Realität: Ausgewogenes Verhältnis von Informationsanfragen und pro-aktiver Informationsweitergabe

**29. Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen die Reaktionszeit auf Informationsanfragen von Journalisten beschrieben?**

- Reaktionszeit nicht schriftlich festgehalten
- Ziel: taggleiche Beantwortung von Journalistenanfragen
  - Aber: nicht innerhalb von zwei oder drei Stunden
  - Antwort vor Redaktionsschluss wünschenswert
    - Erfolgt bei der Eurohypo in ca. 80 Prozent der Fälle

**30. Interviewerin: Stellen Sie Journalisten i.d.R. Presseerklärungen zur Verfügung, die diese sofort in ihr Blatt stellen könnten oder ist das eher die Ausnahme?**

- Druckreife Aufbereitung von Pressemitteilungen (z.B. Bereitstellung von Zitaten)

**31. Interviewerin: Wenn Sie eine Pressemitteilung verfassen, wie bereiten Sie diese auf? Tendieren Sie zu einer einfachen Darstellung oder versuchen Sie ihre Information möglichst differenziert auch unter Verwendung von Fachbegriffen darzustellen?**

- Einfache Darstellung in Titeln und Untertiteln
- Komplexere Darstellung im Text auch unter Verwendung von Fachbegriffen
  - Geschäftstätigkeit der Eurohypo vielschichtig

**32. Interviewerin: Wie sichern Sie die Richtigkeit der von Ihnen herausgegebenen Informationen ab?**

- Erstellung von Pressemitteilungen immer in Zusammenarbeit mit beteiligten Personen
- Kontrolle der Pressemitteilungen durch den für den jeweiligen Fachbereich zuständigen Vorstand
  - Muster
    - Abstimmung von Zahlen mit dem Controlling
    - Rückfragen bei den Fachabteilungen

**33. Interviewerin: Wer gibt die Pressemitteilungen Ihres Unternehmens frei?**

- Der für den jeweiligen Fachbereich zuständige Vorstand

**34. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit den Fachabteilungen des Unternehmens zusammen?**

- Zusammenarbeit bei konkreten Ereignissen
- Wichtig: aktives Zugehen und Abfrage interessanter neuer Themen
  - Fokussierung der Fachbereiche aufs Geschäft und nicht auf die Presserelevanz von Themen
    - Problem für Pressearbeit

**35. Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügen Sie als Pressesprecher gegenüber den Fachabteilungen?**

- Zusammenarbeit mit Fachabteilungen nicht im Organisationshandbuch festgehalten
  - Aber: Kommunikationsverbot mit Journalisten für Mitarbeiter der Fachabteilungen fixiert
- Pflicht der Mitarbeiter der Presseabteilung: Verankerung eigener Person in zugeordneten Fachbereichen und Abfrage von Neuigkeiten

**36. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit dem Verantwortlichen für die Gestaltung der Reputation Ihres Unternehmens zusammen?**

- Zusammenarbeit in allen wesentlichen und unwesentlichen Dingen
- Zugang des Reputationsmanagers zu allen vertraulichen Informationen

**37. Interviewerin: Wie kontrollieren Sie, dass die Aktivitäten im Rahmen Ihrer Pressearbeit auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements ausgerichtet sind?**

- Medienanalyse
  - Standortbestimmung der Eurohypo
  - Auswertung in Zusammenarbeit mit Reputationsmanager

**38. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit der Unternehmensleitung zusammen?**

- Abstimmung der Pressearbeit mit dem Vorstand
  - Abstimmung der jährlichen Kommunikationsplanung
  - Unterjährige, regelmäßige Abstimmungen bei Jour Fix
- Abzeichnung der Pressemitteilungen durch den Vorstand
- Vorbereitung und Begleitung der Medienkontakte des Vorstands
  - Thematische Abstimmung von Interviews mit Journalisten
  - Erstellung einer Mappe mit den Themeninteressen der Journalisten
  - Durchführung von Rehearsals vor Pressekonferenzen und größeren Pressegesprächen (Training der Pressekontakte wie in einer Generalprobe)

**39. Interviewerin: Gibt es bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle der Pressearbeit eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern?**

- Presseclipping
  - Externer Dienstleister
- Medienanalyse
  - F.A.Z.-Institut

**40. Interviewerin: Welche Personen sind in Ihrem Unternehmen in die Kommunikation mit der Presse eingebunden?**

- Exklusivrecht für Journalistenkontakte bei der Presseabteilung oder in Begleitung der Presseabteilung bei den Vorständen
- Einbezug anderer Mitarbeiter (v.a. Bereichsleiter) nur nach ausdrücklicher Einladung durch Presseabteilung

**41. Interviewerin: Gibt es eine explizite Regelung, wer mit Journalisten kommunizieren darf und wer nicht?**

- Regelung der Pressekontakte im Organisationshandbuch der Eurohypo fixiert
- Problematisch bei Nichtbeachtung durch Mitarbeiter



**42. Gibt es in Ihrem Unternehmen Checklisten, Leitfäden oder Verhaltensrichtlinien für die Gestaltung der Pressearbeit?**

- Keine schriftlichen Leitfäden für die Gestaltung der Pressearbeit

**43. Interviewerin: Gibt es auch einen Plan für die Krisenkommunikation?**

- Notfallplanung für die gesamte Eurohypo im Organisationshandbuch festgehalten
  - Automatische Einschaltung der Abteilung „Presse“ und „Interne Kommunikation“
- Sprachregelung für eventuelle Krisensituationen vorhanden aber nicht greifbar

**44. Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit, um das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern?**

- Verbesserung des Transparenzerlebens der Journalisten = ständiges Bemühen der Pressearbeit
  - Aber: aktuell nach Fusion mit Commerzbank „eher“ Beibehaltung als Verbesserung des Transparenzerlebens angestrebt
  - Beispiel: Planung der Präsentation des Jahresabschlusses 2007 als Transparenzerlebnis
    - Besondere Hervorhebung der Subprime-Aktivitäten der Eurohypo

**45. Interviewerin: Gibt es einen Aktionsplan für die Pressearbeit?**

- Aktionsplan vorhanden

**46. Interviewerin: Gibt es eine explizite Aufstellung aller Kosten, die die Gestaltung der Pressearbeit Ihres Unternehmens betreffen? Was sind die größten Posten dieser Aufstellung?**

- Budgeterstellung durch das Controlling
- Größte Posten: Medienanalysen und Presseclippings
  - Aber: Insgesamt keine hohen Investitionen (keine Durchführung von Pressereisen, Loge in der Allianzarena nicht Teil des Pressebudgets)

**47. Unterstützt Ihr Unternehmen Initiativen zur Förderung des Immobilienjournalismus?**

- Anbieten von Presseworkshops bzw. -seminaren zu Fachthemen
- Keine Auslobung eines weiteren Journalistenpreises aufgrund bereits bestehender Vielfalt

**48. In welchen Verbänden der Immobilienbranche ist Ihr Unternehmen Mitglied?**

- Verband deutsche Pfandbriefbanken (Vorstandsmitglied, Herr Henning Rasche = Präsident)
- European Mortgage Federation
- Asean Public Real Estate Association
- German Council of Shopping Centers
- Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung eV.
- etc.

**49. In welcher Form enthält das Gehalt des Pressesprechers erfolgsabhängige Anteile? Woran sind diese gebunden?**

- Relativ hoher variabler Gehaltsbestandteil des Leiters UKO
  - Erste Führungsebene unterhalb des Vorstands
- Festlegung der Höhe des variablen Anteils
  - Konkrete Zielvereinbarungen von Leiter UKO und Vorstandsvorsitzendem am Jahresanfang
    - Ziele u.a. Pressearbeit, Darstellung der Eurohypo in der Öffentlichkeit und Reputation
  - Grad der Zielerreichung bestimmt Multiplikationsfaktor des vereinbarten variablen Gehaltsbestandteils

**50. Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Pressearbeit?**

- Fachliteratur (z.B. Pressesprecher und Kommunikationsmanager)
- Gespräche mit Beratungsfirmen
- Gespräche mit Journalisten
- Regelmäßiger Kontakt zur Universität der Künste, Berlin
  - Leiter UKO früher Lehrbeauftragter an der Universität der Künste
  - Beispiel: Theoretische Zuarbeitung für Führungskräfteveranstaltung zum Thema „Differenziertheit der Medienberichterstattung“ durch Prof. Schulz

**51. Interviewerin: Gab es ein Konzept für die Ausgestaltung der Pressearbeit oder hat diese sich im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Vor 2004: Pressearbeit Teil der Abteilung Unternehmensstrategie
  - Kein Pressekonzept
- 2004: Eintreten des Leiters UKO in die Eurohypo und Gründung des Bereichs Unternehmenskommunikation
  - Zieldefinition: Aufbau einer integrierten Kommunikation
  - Hierzu: Erarbeitung einer Grundkonzeption inkl. Pressearbeit

**52. Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen der Pressearbeit Ihres Unternehmens?**

- Ausgangssituation
  - „Eurohypo – the biggest bank that nobody knows“.
  - Identifikation der Mitarbeiter nicht mit der Eurohypo, sondern noch mit den Vorgängereinstituten
- 1. Phase ab Januar 2004: Bekanntmachung der Eurohypo und Akzeptanzherstellung durch Pressearbeit
  - Eintritt des Leiters UKO ins Unternehmen
- 2. Phase ab Herbst 2004: Intensive mediale Begleitung des geplanten Börsengangs
  - Intensivierung der Kommunikationsmaßnahmen und Bereitstellung entsprechender Budgets
- 3. Phase ab Sommer 2005: Mediale Begleitung des abgebrochenen Börsengangs, des als feindlich bezeichneten Übernahmeangebots durch die Hypo Real Estate und der erfolgreichen Übernahme der Eurohypo durch Commerzbank
- 4. Phase ab Winter 2007/2008: Mediale Begleitung der Vollintegration der Eurohypo in die Commerzbank

**53. Interviewerin: Seit wann berücksichtigen Sie explizit das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten im Rahmen der Pressearbeit?**

- Seit Beginn der Planung des Börsengangs der Eurohypo im Januar 2004
  - Anstoß: Vorstandsvorsitzender
- Dann: sukzessive Ausweitung des Themas
- „Zur Transparenz geblasen“ bei Beschluss des Börsengangs im Herbst 2004
  - „Denn ein Börsengang ohne Transparenz ist undenkbar.“

**54. Interviewerin: Was waren die wesentlichen Hindernisse, die Sie bei der Ausrichtung der Pressearbeit im Hinblick auf ein positives Transparenzerleben der Journalisten nehmen mussten?**

- Bewertungsfragen in der Rechnungslegung (z.B. in Bezug auf Non-Performing Loans)
  - Entscheidend für die öffentliche Wahrnehmung zur Zeit des diskutierten Börsengangs der Eurohypo

**55.Interviewerin: Die Beziehungen eines Unternehmens zu Journalisten bestehen teilweise über Jahre. Während dieser Zeit erfährt man einiges über die Themen, die einen Journalisten besonders interessieren oder auf welche Art und Weise er am Besten anzusprechen ist. Sammeln Sie solche Informationen systematisch? Wie geben Sie solche Informationen an Ihre Kollegen weiter?**

- Gespräche mit Kollegen im Unternehmen
- Keine systematische Erfassung
  - Ablehnung von Journalistenarchiven oder -dossiers aufgrund „negativen Beigeschmacks“

**56.Interviewerin: Wie kontrollieren Sie den Erfolg Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**

- Presseclippings
- Medienanalysen
- Eigene Analysen auf Basis von Presseclippings und Medienanalysen
  - Beispiel: Nicht ausreichende Betrachtung bestimmter Themen
  - Beispiel: Zu starke Fokussierung des Vorstandsvorsitzenden in der Presse

**57.Interviewerin: Wer führt die Bewertungen durch?**

- Externe Dienstleister
- Presseabteilung

**58.Interviewerin: Vergleichen Sie die Qualität Ihrer Pressearbeit auch mit der Ihrer Wettbewerber?**

- Bestimmung der Position der Eurohypo im Vergleich zum Wettbewerb im Rahmen der Medienanalyse

**59.Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen Ihrer Pressearbeit geführt?**

- Weiterleitung der Analyseergebnisse inklusive der Handlungsempfehlungen an den Vorstand
  - Beispiel: Zukünftig zu fokussierende Themen
  - Beispiel: Zukünftig zu fokussierende Vorstände
- Anpassung der Pressearbeit entsprechend den Rückmeldungen des Vorstands

**Anhang 1.1.4: Interview mit dem HRM**

Interviewpartner:	Herr Dietrich Thier
Position:	Projektleiter für Personalentwicklungsinstrumente
Unternehmen:	Eurohypo
Adresse:	Helfmann-Park 5, 65760 Eschborn

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der Eurohypo?**

- Seit 2002
- Erst Abteilungsleiter für Qualifizierung und Nachwuchssicherung, dann Projektleiter für Personalentwicklungsinstrumente

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie im Personalbereich der Eurohypo tätig wurden?**

- Fachlehrer und Trainer im Bildungswerk der Nordhessischen Wirtschaft
- Teamleiter für Aus- und Weiterbildung bei Rheinhyp

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- BWL-Studium

**4. Interviewerin: Verfügen Sie über eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Learning by Doing

**5. Interviewerin: Die Eurohypo ist im Gegensatz zu den Universalbanken eine globale Spezialbank, die die beiden Segmente Immobilien und Staatsfinanzierung in ihrem Fokus hat. Dabei hat Ihr Unternehmen auch bei komplexen Vorhaben den Anspruch, die intelligentesten Lösungen für seine Kunden zu entwickeln. Über welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens grundsätzlich verfügen, um die Identität Ihres Unternehmens zu stützen?**

- Voraussetzungen
  - Basiskompetenzen von Mitarbeitern
    - Teamfähigkeit + internationales Agieren
  - Spezialkompetenzen für Mitarbeiter in Schlüsselpositionen
    - Pro-Aktivität (Identifikation neuer Lernfelder und latenter Kundenwünsche, Finden und Umsetzen intelligenter Lösungen)
    - Aufgeschlossenheit (extern: neue Ideen; intern: Netzworfbildung und Know-how Zusammenführung)
- Ergebnis
  - Profil für Talentmanagementprogramme in Form von Lernzielen
  - Kriterienkatalog für Beurteilungssystem
  - Auflage von Fortbildungen bei Kompetenzdefiziten

**6. Interviewerin: Wie berücksichtigen Sie diese Voraussetzungen bei der Rekrutierung Ihrer Mitarbeiter?**

- Maßnahmen
  - Anforderungsprofil für AT-Stellen: Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen
    - Grundlage für interne und externe Stellenausschreibung
    - Grundlage für Mitarbeiterbeurteilung

**7. Interviewerin: Wie vermitteln Sie der Belegschaft die Identität Ihres Unternehmens?**

- Ausgangssituation
  - Unternehmensneugründung in 2002 durch Fusion
    - Mitarbeiter aus drei Vorgängerinstituten
    - Kompetenzbarrieren, fehlende Netzwerke
    - Unterbringung in verschiedenen Gebäuden
    - Zeitdruck für Erfolgsnachweis
- Maßnahmen
  - Gemeinsames Feiern von Erfolgen
    - Preis „Real Estate Award for Excellence 2007“ Mitarbeitern vorgestellt
    - Botschaft: „Jeder Mitarbeiter hat durch seine Arbeit seinen Beitrag geleistet.“
  - Face-to-Face Kommunikationspyramide
    - Abendessen von Vorständen mit willkürlich ausgewählten Mitarbeitern
    - Vorstandsbesuche bei Mitarbeiterfortbildungen
    - Institutionalisierte Treffen auf Managementebene
  - Vermittlung wichtiger Themen
    - Intranet + Mitarbeiterzeitschrift
  - Hohes Engagement des Personalvorstands
  - Definition des Unternehmensleitbildes und der Führungsleitsätze
    - Diskussion und Verabschiedung im Top-Management
    - Verbreitung im Top-Down Prozess (entscheidend: Diskussion des Unternehmensleitbildes in allen Teams im Unternehmen zur Umsetzung)
  - Gestaltung des Corporate Design
    - Eigene Unternehmensfarbe (rot)
  - Eigenes Gebäude
  - Geschäftserfolge
    - Vermittlung von Selbstvertrauen

**8. Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung der Unternehmensidentität bei Ihrer Belegschaft ein?**

- Ergebnis
  - Lernprozess: Behauptung am Markt als eigenständiges Unternehmen
  - Identität verankert → Hinterfragen von Veränderungen durch Mitarbeiter
  - Bewusstsein: eigenständiges Unternehmen
  - Vermittlung der Identität an neue Mitarbeiter durch Learning by Doing
  - Prozessdauer: 3 Jahre
- Herausforderung: Integration der Eurohypo in die Commerzbank
  - Selbstbewusstsein als Teil eines Konzerns erhalten

**9. Interviewerin: Wie fördert Ihr Unternehmen die Fachkompetenz der Belegschaft im immobilienwirtschaftlichen Bereich?**

- Bildungsangebot
  - Bedarfsorientiert
  - Finanziell und durch Freistellungen gefördert
  - Verantwortung für Fortbildung bei Führungskräften
  - Auswahl der Fortbildungsmaßnahmen durch Personalabteilung unterstützt
  - Intern
    - Jährlich aktualisiert
    - Interne und externe Dozenten
  - Extern
    - Immobilienökonom bei IREBS
    - Zertifizierung als Immobilienbewerter
    - Auszubildende mit Teilzeitstudium

**10. Interviewerin: Wie fördern Sie die Soft Skills Ihrer Mitarbeiter?**

- Bildungsangebot
  - Bedarfsorientiert
  - Standardangebote (u.a. Verhandeln, Rhetorik und Konfliktmanagement)
  - Für alle Fachkräfte

**11. Interviewerin: Gibt es besondere Trainings für die Personen, die die Kommunikation mit den Medien führen?**

- Bildungsangebot
  - Zielgruppenspezifisch (v.a. für Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation)
  - Keine Standardangebote

**12. Interviewerin: Wie werden die von Ihnen angebotenen Maßnahmen von den Mitarbeitern angenommen?**

- Sehr rege Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten

**13. Interviewerin: Wie ist das strategische Reputationsmanagement organisatorisch in Ihr Unternehmen eingebunden?**

- Direkte Anbindung an die Leitung Unternehmenskommunikation
- Stabsstelle innerhalb des Bereichs Unternehmenskommunikation

**14. Interviewerin: Wurde die Stelle des Reputationsmanagers intern oder extern besetzt?**

- Extern

**15. Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Leiter UKO
- Einstellung des Leiters UKO durch Vorstandsvorsitzenden

**16. Interviewerin: Wem ist das strategische Reputationsmanagement in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

- Vorstandsvorsitzender

**17. Interviewerin: Welche Aufgaben sind zusätzlich bei diesem Mitglied der Unternehmensleitung angesiedelt?**

- Geschäftsbereiche: Corporate Banking International + Investment Banking International
- Corporate Center (Stäbe): Debt Capital Markets + Recht

**18. Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügt der Reputationsmanager gegenüber der Presseabteilung und anderen Fachabteilungen?**

- Beratende Tätigkeit
- Umsetzungsmacht durch Anbindung an Leiter Unternehmenskommunikation und Vorstand gegeben

**19. Interviewerin: Wie ist die Pressearbeit organisatorisch in das strategische Reputationsmanagement Ihres Unternehmens eingebunden?**

- In der Linie Teil des Bereichs Unternehmenskommunikation
- Bereich Unternehmenskommunikation: Stabsstelle

**20. Interviewerin: Gibt es eine zentrale Gestaltung der Pressearbeit?**

- Ja, in der Abteilung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

**21. Interviewerin: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Pressearbeit verantwortlich?**

- Pressesprecher in der Linie dem Leiter Unternehmenskommunikation unterstellt

**22. Interviewerin: Wurde für die Durchführung der Pressearbeit eine neue Stelle geschaffen oder das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert? Wann hat diese Stellenerweiterung/Aufgabenerweiterung stattgefunden?**

- Zunächst Pressearbeit im Bereich „Strategie und Kommunikation“
- Schaffung des Bereichs „Unternehmenskommunikation“ in 2004 (Leiter absoluter Profi)
- Ansiedlung der Pressearbeit in diesem Bereich

**23. Interviewerin: Wie viele Personen arbeiten insgesamt in der Presseabteilung Ihres Unternehmens?**

- Acht Personen auf sechs Stellen

**24. Interviewerin: Wurde die Stelle des Pressesprechers intern oder extern besetzt?**

- Erst extern, wegen fehlendem unternehmenseigenen Wissen
- Dann intern, weil unternehmenseigenes Potenzial entdeckt

**25. Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Leiter Unternehmenskommunikation in Abstimmung mit den Arbeitnehmergremien

**26. Interviewerin: Wem ist die Pressearbeit in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

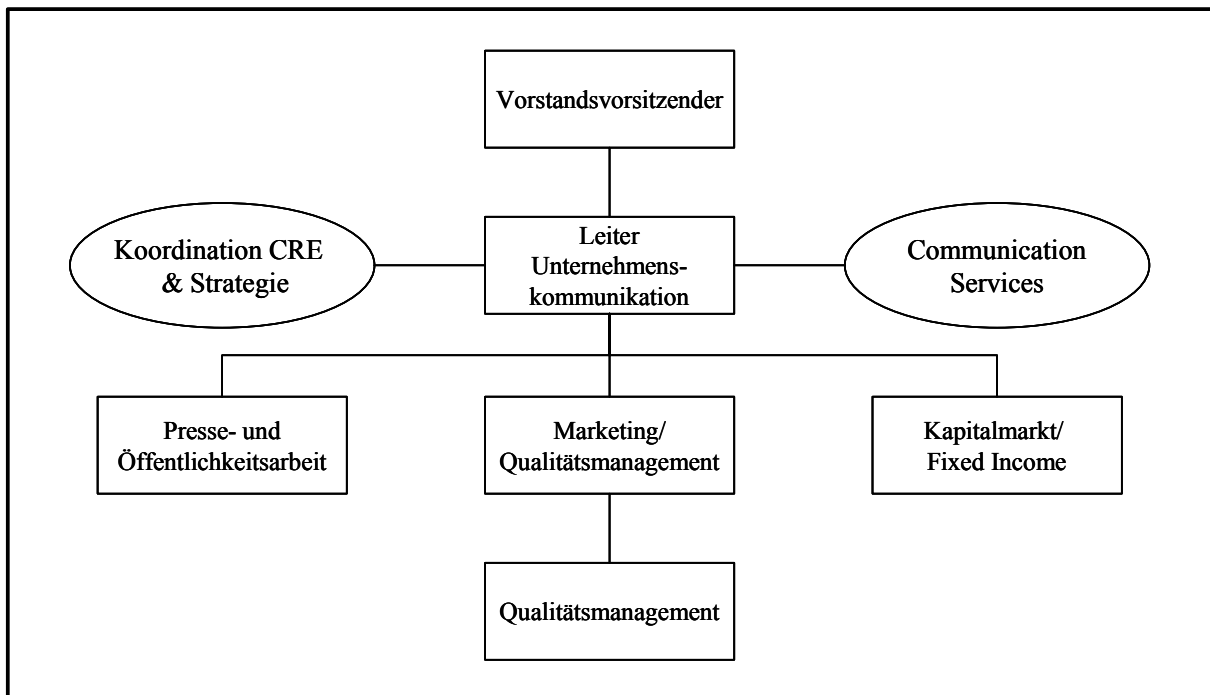
- Vorstandsvorsitzender
- Häufig direkter Kontakt ohne Zwischenschaltung des Leiters Unternehmenskommunikation

**27. Interviewerin: Ist Ihr Unternehmen einem Ethikkodex verpflichtet? Sind auch die Mitarbeiter Ihres Unternehmens zur Einhaltung solcher Standards verpflichtet worden?**

- Corporate Governance Codex
- Aufsichtsrechtliche Vorschriften im Bereich „Compliance und Geldwäsche“
- Gleichstellungsgesetz mit Test für Mitarbeiter
  - Bei schlussendlichem, eigenverschuldeten Nichtbestehen arbeitsrechtliche Konsequenzen

**28. Interviewerin: Wie wirkt sich die Reputation Ihres Unternehmens auf die Rekrutierung von Mitarbeitern und auf deren Verbleib im Unternehmen aus im Vergleich zu der Zeit, in der die Unternehmensreputation noch nicht strategisch gestaltet wurde?**

- Vorteil
  - Akademische Nachwuchskräfte
    - hoher Bekanntheitsgrad
    - große Auswahl
  - Mitarbeiter
    - Hohes Engagement + freiwillig lange Arbeitszeiten unter Beachtung des rechtlichen Rahmens
    - Konsequenz: Positive Kundenwahrnehmung und in Folge vorteilhafte Reputation
- Nachteil
  - Marktführerschaft teilweise abschreckend für potenzielle Mitarbeiter

**Anhang 1.2: Organigramm der Kommunikationsabteilung**

Quelle: Eurohypo, Stand: August 2007.



## **Anhang 1.3: Stellenbeschreibung des Pressesprechers**

### **1. Aufgabenbereich des Pressesprechers**

- Ziel
  - Förderung des Corporate Image
- Aufgaben
  - Pressesprecher
  - Kontaktpflege zu den Medien
  - Strategieentwicklung für interne und externe Kommunikation
  - Weiterentwicklung und Konzeption aller öffentlichen Verlautbarungen
  - Beratung des Vorstands und der Führungskräfte bei öffentlichen Auftritten

### **2. Weitere Aufgaben des Pressesprechers**

- Geschäftsführung der Stiftung

### **3. Qualifikationsanforderungen an den Pressesprecher**

- Grundausbildung
  - Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss in BWL/VWL, Kommunikation oder Journalismus
- Zusatzausbildung
  - Perfekter mündlicher und schriftlicher Ausdruck
  - Kenntnisse in Bank-, Immobilien- und Medienwirtschaft
  - Kenntnisse in Arbeits-, Sozial- und Presserecht
- Fremdsprachenkenntnisse:
  - Verhandlungssicheres Englisch
- Berufserfahrung
  - Sechs- bis neunjährige Berufserfahrung als Journalist, Redakteur oder Pressesprecher
  - Möglichst leitende Funktion
- Fachkompetenz
  - Innovatives, konzeptionelles und strategisches Denken
  - Planungs- und Organisationsvermögen
- Sozialkompetenz
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Verschwiegenheit
  - Kunden- und Serviceorientierung
  - Verhandlungs- und Überzeugungsfähigkeit
  - Entscheidungsfähigkeit
  - Durchsetzungsvermögen
  - Kooperations- und Teamfähigkeit (mittlere Bedeutung)
  - Führungskompetenz

## **Anhang 2: Reputationsmanagement in der IVG Immobilien AG**

### **Anhang 2.1: Interviews**

#### **Anhang 2.1.1: Interview mit der Unternehmensleitung**

Interviewpartner:	Herr Dr. Georg Reul
Position:	Mitglied des Vorstands
Unternehmen:	IVG Immobilien AG
Adresse:	Zanderstr. 5-7, 53177 Bonn

**1. Interviewerin: Welche strategischen Überlegungen haben dazu geführt, dass Sie die Reputation Ihres Unternehmens aktiv gestalten?**

- Kapitalmarktorientierung der IVG
  - Transparenz und Professionalität notwendig, um Investoren die Vorteile des Unternehmens nahe zu bringen
- Kundenorientierung der IVG
  - Systematische Kommunikation und Vermittlung des Selbstverständnisses der IVG notwendig, um Mieter langfristig zu binden

**2. Interviewerin: Gab es einen konkreten Anlass in Ihrem Unternehmen oder dem Unternehmensumfeld wie bspw. eine Markt- oder Produktveränderung oder eventuell auch eine Unternehmenskrise, warum Sie mit der Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben oder hat sich die Erkenntnis im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Auslöser: Börsengang der IVG im Jahr 1993
- Anschließend prozessuale Entwicklung der Gestaltung der Unternehmensreputation als Reaktion auf externe Anforderungen
  - Erfassen und Beantworten der Anforderungen des Kapitalmarktes = Lernprozess
  - Erhöhung der Professionalität und Transparenz der IVG im Zuge der allgemeinen Professionalisierung und Transparenzverbesserung des deutschen Kapitalmarktes
- Aktive Sprünge innerhalb des Prozesses ausgelöst durch die geschäftliche Entwicklung der IVG
  - Gründung Abteilung „Investor Relations“
  - Separierung der Abteilung KMR aus dem Bereich „Organisation, Revision und Kommunikation“

**3. Interviewerin: Was sind die unverwechselbaren Eigenschaften, die Ihr Unternehmen auszeichnen?**

- Solidität
  - Kennzeichen vieler selbst investierender Immobilienunternehmen
  - Ordentlich finanziert
- Internationalität
  - IVG einer der wenigen europaweit und global agierenden Immobilieninvestoren
- Kreativität
  - Entwicklung komplexer und zugleich verständlicher Produkte

**4. Interviewerin: Wie definieren Sie den Erfolg Ihres Unternehmens?**

- Langfristige Erfolgsdefinition
  - Harte Faktoren: Eigenkapitalverzinsung
  - Weiche Faktoren: Entwicklung neuer, für die Zukunft tragfähiger und wachstumsorientierter Produkte

**5. Interviewerin: Was verbindet Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen Ihrer Branchen-  
gruppe?**

- Einordnung der IVG in Gruppe der Immobiliengroßinvestoren
  - Gemeinsamkeiten
    - Thema „Immobilien“
    - Kapitalintensität des Geschäfts
      - Investitionsvolumina zwischen 30 und 900 Mio. Euro, teilweise bis 2 Mrd. Euro
      - Hohes Kapitalrisiko
  - Unterschiedliche Wahrnehmung in der Öffentlichkeit
    - Wahrgenommene Seriosität und Professionalität mit internationalem Fokus des Investors steigend
    - Vernachlässigung des Themas „Reputation“ v.a. bei national tätigen Immobilieninvestoren
      - Aber: Abzeichnung leichter Verbesserungen

**6. Interviewerin: Was sind die wesentlichen Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens? Können  
Sie eine Rangfolge bilden?**

- Gleichrangige Bedeutung unterschiedlicher Anspruchsgruppen
  - Aktionäre der IVG
  - Multiplikatoren zu den Aktionären (z.B. Analysten)
  - Banken
  - Mitarbeiter
  - Verschiedene Kundengruppen (z.B. Mieter, Fondsanleger, Immobilienkäufer)
  - Geschäftspartner

**7. Interviewerin: Welche Bedeutung hat die Anspruchsgruppe der Journalisten für Ihr Unter-  
nehmen?**

- Hohe, aber nicht übersteigerte Bedeutung von Journalisten
  - Oberflächliches Interesse der Öffentlichkeit an der IVG und Immobilienthemen im Allgemeinen im Vergleich zu Kapitalmarktteilnehmern
    - Interesse und Presseecho nur punktuell
      - Beispiele: Veröffentlichung von Bilanzzahlen oder Kauf bekannter Immobilien (z.B. „The Gherkin“ in London)
- Bedeutung einzelner Journalistengruppen
  - Immobilienfachjournalisten i.d.R. nur für Branche von hoher Bedeutung
    - Kleine Gruppe: ca. zwölf bis 15 Personen in Deutschland
    - Sehr kleiner Leserkreis
  - Regional- oder Lokalpresse nur wichtig bei Projektentwicklungen der IVG
    - Schlechte Stimmung in der Öffentlichkeit wegen negativer Berichterstattung über IVG Projekte → lokale Bearbeitung von Journalisten notwendig
  - Überregionale Finanz- und Wirtschaftspresse wichtigste Gruppe für IVG
    - Nachholbedarf bei IVG in Bearbeitung dieser Journalisten vorhanden
    - Aber: IVG für diese Journalisten nur eines von 50 MDAX-Unternehmen
    - Aber: Berichterstattung über IVG nur wenige Male im Jahr

**8. Interviewerin: In der Gesellschaft hat sich das Bild vom idealen Unternehmen verändert.  
Wie würden Sie die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen der Immobilienbran-  
che heute definieren?**

- Verbindung von Wohnen und Arbeiten gefordert
- Erhöhte Anforderungen an das Thema „Nachhaltigkeit“
  - Entwicklung neuer Konzepte für ökologisches Bauen und Energieeffizienz im Wohn- und Bürobereich

- USA als Vorreiter (z.B. Präferenz energieeffizienter Bürogebäude durch internationale Konzerne; nachhaltiges Bauen auch für Lagerhallen)

**9. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens weiter an die veränderten Erwartungen der Gesellschaft heranzuführen?**

- Berücksichtigung der gesellschaftlichen Anforderungen bei Projektentwicklungen der IVG

**10. Interviewerin: Welches Ziel hat sich Ihr Unternehmen für die Entwicklung seiner Reputation gesteckt?**

- Wahrnehmung der IVG als
  - International aktiver Immobilieninvestor
  - Entwickler innovativer und kreativer Produkte
  - Erfüller der Anlegerwünsche hinsichtlich der Verzinsung des eingesetzten Kapitals

**11. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- k.A.

**12. Interviewerin: Welchen Beitrag leistet die Reputation Ihres Unternehmens zu dessen Erfolg?**

- Direkter Zusammenhang zwischen Reputation und wirtschaftlichem Erfolg
  - Erzielung eines angemessenen Kurses der IVG Aktie in den letzten Jahren
  - Leichter Zugang zu neuem Kapital für Unternehmenswachstum
  - Besondere Bedeutung bei Platzierung von Immobilienfonds
    - Vertrauen der Vertriebspartner und Anleger essenziell
      - Schwierigkeiten bei Platzierung der ersten beiden Fonds in 2004
      - Relativ leichte Platzierung von Fonds in 2007

**13. Interviewerin: Wie viel Prozent des Wertes Ihres Unternehmens werden Ihrer Meinung nach durch dessen Reputation bestimmt?**

- Prozentualer Anteil der Reputation am Unternehmenswert (hier: Börsenwert) nicht bestimmbar
  - Börsenwert neben Reputation auch durch Faktoren wie die allgemeine Konjunktur und Entwicklung der Immobilienmärkte beeinflusst
  - Wirkung der Reputation in guten Zeiten: Börsenwert > Net Asset Value (wirtschaftlicher Wert des Eigenkapitals pro Aktie)
  - Wirkung der Reputation in schlechten Zeiten: Geringerer Kursverlust als Wettbewerber
- Einfluss der Reputation auf einzelne Geschäftsbereiche verschieden
  - Erfolg des Bereichs „Fonds“ zu 80 Prozent von Reputation abhängig
  - Abhängigkeit des Erfolgs des Bereichs „Eigenes Immobilieninvestment“ von Reputation nicht bestimmbar

**14. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Unternehmensreputation Ihres Unternehmens auch in Zukunft sicherzustellen? Welche Bedeutung hat insbesondere die Transparenz für die Reputation Ihres Unternehmens?**

- Transparenz entscheidend
  - Gilt insbesondere in Bezug auf Kapitalmarktanleger und Fondsanleger
    - Sehr hohes Informationsbedürfnis
  - Relatives Informationsbedürfnis bei Mietern
- Rahmen für Transparenz: Gute Unternehmensleistung
  - Kein Reputationsgewinn durch Veröffentlichung ausschließlich schlechter Informationen

**15. Interviewerin: Unabhängig davon, welche Erwartungen die Öffentlichkeit an die Transparenz Ihres Unternehmens stellt, welchen Anspruch hat Ihr Unternehmen an seine Transparenz?**

- Hoher Anspruch an eigene Transparenz
  - Nach innen
    - Internes Reporting: Erfassung des Unternehmens bis ins kleinste Detail möglich
    - Aufgabe: Definition der steuerungsrelevanten Messgrößen
  - Nach außen
    - Definition der relevanten Messgrößen durch kontinuierliche Kommunikation mit den Anspruchsgruppen
    - Transparenz = pro-aktives Beantworten von Fragen
- Test für eigenen Anspruch an Transparenz = Umgang mit schlechten Informationen
  - Beispiel: Kommunikation eines Falles von Unregelmäßigkeiten kleineren Volumens im Mitarbeiterbereich im IVG Geschäftsbericht 2006

**16. Interviewerin: Sehen Sie die Gestaltung der Unternehmensreputation in der Zukunft eher als ein aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen oder eher als eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Wertewandel?**

- Idealfall: Gestaltung der Unternehmensreputation als aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen
- Voraussetzungen
  - Mitarbeiter mit „Ohr am Markt“
    - Mitarbeiter der Niederlassungen im Dialog mit Mietern
    - Mitarbeiter der Bereiche „Anlageprodukte“ und „Fonds“ im Dialog mit Vertriebspartnern
  - Entwicklung neuer Anlageprodukte und Finanzierungsstrukturen auf Basis des Dialogs
- Maßnahmen
  - Ideal: Vernetzung der verschiedenen Wissensinseln im Unternehmen
  - Formulierung von Zielen für die Darstellung der IVG in der Öffentlichkeit

**17. Interviewerin: Angenommen es gäbe eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an die Öffentlichkeit herantreten?**

- Situationsabhängig
  - Frühester Zeitpunkt: Keine weiteren Zweifel des Vorstands am Sachverhalt
  - Spätester Zeitpunkt: gesetzliche Veröffentlichungspflichten (z.B. Ad-hoc Meldungen und Gewinnwarnungen)
  - Aber Credo der IVG: Aktive Veröffentlichung von Informationen
    - Spätester Zeitpunkt für die Veröffentlichung von Informationen ungünstig für das Unternehmen

**18. Interviewerin: Auch wenn mehrere Personen Ihres Unternehmens mit Journalisten kommunizieren, welche Person repräsentiert Ihr Unternehmen hauptsächlich in der Presse?**

- Vorstandsvorsitzender

**19. Interviewerin: Über welche besonderen Qualitäten verfügt diese Person im Umgang mit der Presse?**

- Wahrnehmung in Pressekontakten:
  - Klare und unmissverständliche Formulierungen
  - Umfassende Beantwortung von Fragen
  - Bewahrung von Ruhe
  - Vorherige Festlegung von Grenzen der Informationsweitergabe
    - Gewährleistung in sich konsistenter Antworten bei Journalistennachfragen

- Anstreben eines Kompromisses zwischen den von den nachgefragten Informationen und den vom Unternehmen angebotenen Informationen

**20. Interviewerin: Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu den Journalisten, die für Ihr Unternehmen relevant sind?**

- Unregelmäßiger Kontakt zur Presse
  - Zahl der Pressekontakte abhängig von der Durchführung großer Projekte oder Investments
  - Letztes Jahr: ca. 10 bis 15 Pressetermine (u.a. Telefonate, persönliche Gespräche, kleinere Pressemeetings mit fünf oder sechs Gesprächen in Folge)

**21. Interviewerin: Welche Bedeutung haben die Experten Ihres Unternehmens in der Kommunikation mit Journalisten? Wie binden Sie die Experten Ihres Unternehmens in die Kommunikation mit Journalisten ein?**

- Platzierung von Experten in der Presse nur im Einzelfall und bei expliziter Aufforderung
  - Gefahr der unscharfen Darstellung des Unternehmens
- Einsatz von Experten bei Hintergrundgesprächen
  - Beispiel: Steuerexperte im Gespräch mit der FAZ zum Thema Zinsschranken
- Einsatz von Experten bei der Interviewvorbereitung
  - Beispiel: Vorbereitung des Interviews des Vorstandsvorsitzenden zum Thema „REITs“ durch Spezialisten der Steuerabteilung

**22. Interviewerin: Das Bild Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit hängt nicht nur davon ab, wie Sie die Kommunikation mit den Journalisten gestalten, sondern auch davon, wie Journalisten die von Ihnen bereitgestellten Informationen aufnehmen und weiterverarbeiten. Wie schätzen Sie die Bedeutung einer Förderung des Immobilienjournalismus ein?**

- Quantitative als auch qualitative Förderung sehr wichtig
  - Defizit der Immobilienbranche im Vergleich zu Banken und Automobilbranche hinsichtlich der Medienpräsenz und einer positiven Wahrnehmung
  - Verbesserung: förderlich auch für eine bessere Wahrnehmung des einzelnen Unternehmens
- Situation des Immobilienjournalismus
  - Zu wenige Journalisten
  - Stark schwankende Qualität der Immobilienberichterstattung in den überregionalen Zeitungen
  - Immobilienseiten teilweise nur „nette“ Einführung für Anzeigenteil
    - Fehlendes Know-how der Journalisten
    - Geringe Bedeutung des Themas „Immobilien“ für die Redaktionen
      - Ausnahme: systematische Berichterstattung in der Financial Times Deutschland

**23. Interviewerin: Unterstützt Ihr Unternehmen eine Förderung des Immobilienjournalismus?**

- IVG: Mitinitiator des WVFI (auch Verleihung des Immobilienjournalismuspreises)
  - Aber: Keine Förderung in den letzten zwei Jahren

**24. Interviewerin: Können Verbände Ihrer Meinung nach positiv darauf wirken, wie transparent Unternehmen der Immobilienbranche von Journalisten erlebt werden?**

- Positiver Einfluss guter Verbände
  - Viel versprechender Ansatz: Zentraler Immobilien-Ausschuss
    - Setzen von Standards für Qualität und Transparenz möglich
      - Vertretung der wichtigsten Unternehmen und Personen der Branche im Ausschuss
      - Hohe Seriosität und Bedeutung durch die Eingliederung des Ausschusses in den BDI
- Geringer Einfluss früherer Ansätze
  - V.a. Lobbyarbeit

**25.Interviewerin: Bei welchen Verbänden der Immobilienbranche ist Ihr Unternehmen Mitglied?**

- Zentraler Immobilien-Ausschuss
- Verband der Geschlossenen Immobilienfonds

**26.Interviewerin: Wie hoch ist ungefähr das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation im Verhältnis zum Umsatz Ihres Unternehmens?**

- Budget für Gestaltung der Reputation ca. vier bis fünf Prozent des Umsatzes
  - Zusammengesetzt aus großen Teilen des Marketing- und Investor Relations Budgets

**27.Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation in den letzten Jahren gestiegen?**

- Budget gestiegen
  - Ausweitung der Geschäftsbereiche und Bandbreite der Produkte mit erhöhten Kommunikationsaktivitäten verbunden

**28.Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für diese Budgetentwicklung in der Zukunft?**

- Weiter steigendes Budget
  - Folge weiterer Geschäftsausweitung und Produktneuentwicklungen: erhöhte Kommunikationsaktivitäten
  - Folge erhöhter Kommunikationsaktivitäten: größere Berührungsfläche der IVG mit der Öffentlichkeit
  - Folge größerer Berührungsfläche mit der Öffentlichkeit: abermals erhöhte Kommunikationsaktivitäten

**29.Interviewerin: Nach welchen Kriterien wird die Höhe des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation festgelegt?**

- Budgetbereitstellung unabhängig von konkreten Maßnahmen
  - Verwendung u.a. für: Erstellung des Geschäftsberichts, Organisation von Investorenpressveranstaltungen, allgemeine Unternehmenswerbung
- Budgeterweiterung um einzelne projektbezogene Maßnahmen
  - Beispiele: Journalistenreisen zu IVG Projekten, Kultur- und Sportsponsoring

**30.Interviewerin: In welcher Form enthalten die Gehälter von Mitarbeitern wie dem Reputationsmanager oder dem Pressesprecher erfolgsabhängige Anteile?**

- Rund ein Drittel des Gehalts von Mitarbeitern im kommunikativen Bereich erfolgsabhängig
- Bestimmung der Höhe des erfolgsabhängigen Anteils
  - 50 Prozent: Gewinn der IVG
  - 50 Prozent: Zielerreichungsgrad persönlicher Projektziele (ca. vier Projektziele jährlich)
    - Aber: Zielerreichungsgrad persönlicher Projektziele „nicht richtig messbar“
    - Beispiel
      - Ziel: Erhöhung des Bekanntheitsgrades der IVG bei asiatischen Analysten
      - Kontrolle: Vertretung der IVG auf Investorenkonferenzen in Japan und Hongkong, in Folge: Einladungen und positives Feedback

**31.Interviewerin: Wurden in Ihrem Unternehmen anfangs Diskussionen über die Bedeutung der Unternehmensreputation und deren Gestaltung geführt? Erinnern Sie sich noch an Problemfelder, die damals erörtert wurden?**

- Wichtigkeit einer vorteilhaften Unternehmensreputation nie in Frage gestellt
- Diskussion eher über Ausmaß der notwendigen Transparenz

**32.Interviewerin: In welchem Personenkreis wurde anfangs über eine gezielte Gestaltung der Unternehmensreputation diskutiert?**

- Der Vorstand und die erste Führungsebene

**33.Interviewerin: Als in Ihrem Unternehmen beschlossen wurde, die Unternehmensreputation strategisch zu gestalten, hat es dafür einen offiziellen Startschuss gegeben?**

- Kein spezieller Startschuss
  - Entwicklung des Reputationsmanagements durch ein Learning by Doing

**34.Interviewerin: Die Unternehmen der Immobilienbranche stehen unter einem erhöhten Wettbewerbsdruck. Hierdurch können die „weichen Ziele“ eines Unternehmens wie dessen vorteilhafte Unternehmensreputation leicht in den Hintergrund geraten. Wie versuchen Sie das zu verhindern?**

- „Kommunikation“ und „Investor Relations“ = Vorstandsthema
  - Kontrolle der Unternehmenskommunikation
  - Abweichungen von der „großen Linie“ im Detail erkennbar
- Zentrale Bearbeitung der IVG Kommunikation in der Kommunikationsabteilung
  - Sicherung der Qualität der Kommunikation für alle Unternehmensbereiche
- Wechselseitige Abstimmung der Unternehmenskommunikation und der übrigen Geschäftsbereiche
  - Forderung an Unternehmenskommunikation: Ausrichtung der Kommunikation an Leistungen der IVG
  - Forderung an übrige Geschäftsbereiche: Geschäfte müssen dem Anspruch der IVG an Reputation genügen

**35.Interviewerin: Mussten Sie sich schon einmal persönlich einschalten, um sicher zu stellen, dass Ihre Bemühungen um eine vorteilhafte Unternehmensreputation nicht anderen Zielen untergeordnet wurden?**

- Ablehnung angestrebter Geschäfte mit zu hohem Risiko
- Ablehnung angestrebter Geschäfte mit Diskrepanz zum strategischen Gesamtbild der IVG
- Unterbindung von Geschäften mit Vorteilsnahme oder -gabe
  - Höchste Gefahr für Unternehmensreputation → Entwicklung eines IVG Wertemanagements mit arbeitsrechtlichen Konsequenzen

**36.Interviewerin: Welche konkreten Vorteile haben sich bereits aus der Gestaltung der Reputation für Ihr Unternehmen ergeben?**

- Hohes Vertrauen der Vertriebspartner in Qualität der Fonds
- Verkauf eines großen Sale & Lease Back Portfolios von der Allianz an die IVG
  - Reputation der IVG: langfristig zuverlässiger Partner
  - Preis nicht allein entscheidend

**37.Interviewerin: Wie überprüfen Sie die betriebswirtschaftliche Wirkung des strategischen Reputationsmanagements?**

- Keine systematische Kontrolle des Reputationsmanagements (auch nicht betriebswirtschaftlich)
  - Aber: Budgetfortführung und -kontrolle im Marketing
- Analysen in unregelmäßigen Abständen
  - Kundenzufriedenheitsanalyse im Mieterbereich: alle zwei bis drei Jahre
  - Presseresonanzanalyse: quantitative und qualitative Auswertung der Presseberichterstattung



### Anhang 2.1.2: Interview mit dem Reputationsmanager

Interviewpartnerin:	Frau Andrea Wöge
Position:	Bereichsleiterin Kommunikation/Marketing/ Research
Unternehmen:	IVG Immobilien AG
Adresse:	Zanderstr. 5-7, 53177 Bonn

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der IVG?**

- Seit 2006

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie im Kommunikationsbereich der IVG tätig wurden?**

- Leitung Unternehmenskommunikation bei der Viterro AG
- Leitung Unternehmenskommunikation in verschiedenen Tochterunternehmen der Raab Karcher AG

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- BWL-Studium

**4. Interviewerin: Verfügen Sie über eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Learning by Doing

**5. Interviewerin: Als Sie damals mit der aktiven Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben, wie haben Sie die Belegschaft in die Ideenfindung mit einbezogen? In welcher Form konnten die Mitarbeiter ihre Ideen einbringen?**

- Beispiel: Logoentwicklung im September/ Oktober 2007 zur EXPO REAL
  - Keine Einbeziehung der Belegschaft
    - Kein demokratischer Prozess
    - Logogestaltung = reines Handwerk
- Mitarbeiterintegration bei Leitbildentwicklung denkbar

**6. Interviewerin: Wie lange haben Sie sich mit der Ideenfindung beschäftigt?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Zwei Monate

**7. Interviewerin: Gab es auch Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation von niedrigeren Hierarchieebenen?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Ausarbeitung durch externe Grafikdesigner
    - Gestaltung = reines Handwerk
    - Fest umrissene Arbeitsfelder für Mitarbeiter

**8. Interviewerin: Was war der entscheidende Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Altes Logo nicht mit neuem Selbstverständnis und Positionierung der IVG vereinbar
    - Strategische Neuausrichtung und Schaffung vier eigenständiger Geschäftsbereiche in 2006
    - Altes Logo nicht in allen Größen lesbar

**9. Interviewerin: Wer hat diesen Impuls gegeben?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Vorstand
    - Strategische Neuausrichtung
  - Leiterin KMR
    - Impuls zur Logoneuentwicklung (Aufgabenbereich der Leiterin KMR)

**10. Interviewerin: Warum konnte sich dieser Impuls durchsetzen?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Entscheidungskriterien für den Vorstand
    - Geschmack und Gefallen
    - Übereinstimmung des Logos mit der Unternehmensidentität
      - Farbe „blau“ in Anlehnung an altes Logo (Symbol für Solidität und Tradition)
      - Farbe „rot“ im I-Punkt (Symbol für Dynamik, Frische, Modernität)
    - Internationale Einsatzfähigkeit

**11. Interviewerin: Wer in Ihrem Unternehmen trifft die Entscheidung darüber, welche Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation weiter verfolgt werden?**

- Beispiel: Logoentwicklung
  - Leiterin KMR
    - Impuls zur Logoneuentwicklung
  - Absprache mit Vorstandsvorsitzendem (häufiger direkter Kontakt)
    - Zustimmung zur Logoneugestaltung
    - Falls Ablehnung: keine Logoneugestaltung
  - Leiterin KMR
    - Beauftragung der Agentur
    - Bestimmung der weiter zu verfolgenden Entwürfe
  - Vorstand
    - Auswahl des Logos

**12. Interviewerin: Auf welche Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens richten Sie die Gestaltung Ihrer Unternehmensreputation hauptsächlich aus?**

- Unternehmensebene und Aktie „IVG“
  - Kernzielgruppen
    - Aktionäre
    - Analysten
  - Weitere Zielgruppen
    - Wettbewerber
- Geschäftsfeld- und Produktebene
  - Beispiel: Immobilienfonds
    - Fondsanleger
  - Beispiel: Developmentprojekte
    - Potenzielle Mieter

**13.Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen von seinen (potenziellen) Kunden wahrgenommen?**

- Analysten, Investoren und Journalisten
  - Sehr professionelle Wahrnehmung
  - Wahrnehmung als Trendsetter
    - IVG: größtes deutsches Immobilienunternehmen
  - Regelmäßige Befragungen der Zielgruppen

**14.Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens und das Bild, das Ihre (potenziellen) Kunden von Ihrem Unternehmen haben, noch stärker aneinander anzugleichen?**

- Aktuell gute Positionierung der IVG
  - Neues Logo mit neuem Selbstverständnis konform

**15.Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die funktionale Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens? Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Keine losgelöste Zielsetzung für die Gestaltung der Unternehmensreputation
  - Keine Benutzung des Begriffs „Reputationsmanagement“
  - Statt dessen: Verwendung der Begriffe „Image“ oder „Identity“

**16.Interviewerin: Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Reputation, die Ihr Unternehmen bei seinen (potenziellen) Kunden genießt, auf den wirtschaftlichen Erfolg?**

- Hoher Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg
  - Vertrauen als Basis des Geschäftserfolgs
    - Beispiel: Investment
      - Vertrauen von Verkäufern in Finanzkraft und Know-how der IVG entscheidungsrelevant
    - Beispiel: Immobilienfonds
      - Vertrauen von Privatanlegern in die Professionalität und den Erfolg der IVG entscheidungsrelevant
- Hoher Einfluss auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung
  - Wahl der Branche und des Arbeitgebers durch Reputation bestimmt
    - Beispiel: Suche junger und dynamischer Personen nach Unternehmen mit vergleichbaren Eigenschaften

**17.Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Ihren (potenziellen) Kunden darüber ausgetauscht, welche Eigenschaften für eine vorteilhafte Unternehmensreputation relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht?**

- Regelmäßige Gespräche mit Journalisten
  - Mitarbeiter der Presseabteilung und Leiterin KMR
  - Themen: Wahrnehmung der IVG
- Regelmäßige Gespräche mit Analysten und Investoren
  - Mitarbeiter der Investor Relations
  - Themen: Zahlen
- Regelmäßige Gespräche mit Kunden
  - Mitarbeiter der operativen Geschäftsbereiche
  - Themen: Feedback zur Zufriedenheit mit der IVG

**18. Interviewerin: Gibt es Erhebungen zur Reputation Ihres Unternehmens bei Ihren Kunden? Wie erheben Sie die Reputation? Wer führt die Erhebung durch?**

- Mieterzufriedenheitsanalysen
  - Keine weiteren systematischen Erhebungen zur Unternehmensreputation

**19. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Unternehmensreputation bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens sicherzustellen?**

- Glaubwürdigkeit
  - Ausrichtung aller reputationsfördernden Aktivitäten am Selbstverständnis der IVG
  - Aktivitäten: Auftritt von Mitarbeitern, Inhalte von Presseinformationen, Eventsponsoring, Anzeigenschaltung
  - Ergebnis: Weitgehende Übereinstimmung von Image und Selbstverständnis
  - Folge: Verantwortung für Gestaltung der Unternehmensreputation kann nicht auf eine Person reduziert werden
- Zielgruppengerechte Ausrichtung der Kommunikationsmaßnahmen
  - Verwendung unterschiedlicher Elemente in der Ansprache und Gestaltung
  - Aber: Beibehaltung grundlegender Aussagen (Abgleich der Kommunikationsinhalte verschiedener Verlautbarungen notwendig)

**20. Interviewerin: Welchen Stellenwert nimmt insbesondere die Pressearbeit im Vergleich zu anderen Möglichkeiten ein, die Unternehmensreputation zu gestalten?**

- Wichtiger Stellhebel zur Gestaltung der Reputation
  - Multiplikator für die Informationen der IVG
  - Absatzmittler
  - Wertigkeit im Vergleich zu anderen reputationsfördernden Maßnahmen nicht bestimmbar

**21. Interviewerin: Auch wenn ein Unternehmen professionell seine Unternehmensreputation gestaltet, können bestimmte Ereignisse oder Entwicklungen im Unternehmen oder in seinem Umfeld seine Reputation gefährden. Wie stellen Sie sicher, dass solche Risiken frühzeitig erkannt werden? Gibt es ein System, durch das Sie die Risiken ihrer Reputation erfassen? Wie ist es ausgestaltet?**

- Risikomanagementsystem
  - Erfassung fundamentaler Risiken
- Hohe Themensensibilität
  - Frühzeitiges Erfassen relevanter Themen
- Informationspflicht der Mitarbeiter gegenüber der Abteilung Unternehmenskommunikation in Bezug auf kritische Themen

**22. Interviewerin: Wie werden die Ergebnisse weiter nutzbar gemacht?**

- Reaktion abhängig von Themenbedeutung
  - Hohe strategische Bedeutung: offensives Herantreten an Presse
  - Mittlere strategische Bedeutung: präventive Vorbereitung von Pressemitteilungen
  - Geringe strategische Bedeutung: Wissen um Thema ausreichend, keine aktive Weiterverfolgung

**23. Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen Richtlinien zur Transparenz? In welchem Turnus werden diese Richtlinien überarbeitet?**

- Keine Richtlinien zur Transparenz
- Hohes gemeinsames Verständnis der an der Außenkommunikation beteiligten Mitarbeiter über zu kommunizierende Informationen

**24. Interviewerin: Welche Fachabteilungen stimmen Sie in der Durchführung des strategischen Reputationsmanagements aufeinander ab?**

- Leiterin KMR mit Vorstand und Bereich „Investor Relations“
  - Maßnahmenkonzeption
- Leiterin KMR mit Fachabteilungen
  - Mitarbeiter der Fachabteilungen als Informationslieferanten

**25. Interviewerin: Wie erfolgt die Abstimmung organisatorisch?**

- Situationsabhängige, nicht standardisierte Abstimmung
  - In Meetings, per Mail oder in Gesprächen

**26. Interviewerin: Welche Unterstützung bieten Sie den Fachabteilungen an, um deren Aktivitäten auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements auszurichten?**

- Fachwissen für kommunikative Maßnahmen in Abteilung KMR (u.a. Experten für Presse, Marketingkommunikation, Internetauftritt)
- Dienstleisterverständnis der Abteilung KMR gegenüber den operativen Geschäftsbereichen
  - Zusammenstellung eines individuellen Baukastens von Kommunikationsmaßnahmen für Fachbereiche zur Erreichung von Geschäftszielen
    - Beispiel: Platzierung eines Immobilienfonds
      - Konzeption und Erstellung von Broschüren, Prospekten oder Flyern
    - Beispiel: Entwicklung eines Immobilienprojekts
      - Erstellung des Kommunikations- und Marketingkonzepts
      - Entwicklung von Projektlogos
      - Erstellung von Pressemitteilungen
      - Planung von Pressekonferenzen und Pressereisen

**27. Interviewerin: Wie überprüfen Sie, dass in den Fachabteilungen kontinuierlich die Ziele des strategischen Reputationsmanagements verfolgt werden?**

- Zentrale Steuerung der Unternehmenskommunikation im Bereich KMR
  - Verantwortung für die Aktivitäten bei Leiterin KMR
  - Kontrolle aller Aktivitäten durch Leiterin KMR

**28. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie mit der Unternehmensleitung bei der Gestaltung der Unternehmensreputation zusammen?**

- Intensive Zusammenarbeit

**29. Interviewerin: Auf Immobilienmessen treffen die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen Ihres Unternehmens auf Vertreter der Presse, Geschäftspartner und sonstige interessierte Personen. Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, dass sie mit einer einheitlichen Aussage auftreten?**

- Pressekontakte auf den Bereich KMR beschränkt
- Auswahl der auf Messen vertretenen Mitarbeiter
- Hoher Konsens bei Mitarbeitern über Kommunikationsinhalte
  - Kommunikationsinhalte durch Vorgaben der allgemeinen Unternehmenskommunikation beschränkt

**30. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle des strategischen Reputationsmanagements mit externen Dienstleistern zusammen?**

- Maßnahmendefinition und -konzeption
  - Abteilung KMR
  - Teilweise Unterstützung durch Berater
- Umsetzung
  - Agenturen (Texter, Grafiker, etc.)
    - Geringe Personalausstattung in Abteilung KMR
- Briefing und Steuerung der Agenturen
  - Abteilung KMR
  - Notwendig, denn „sonst steuern die Agenturen das Unternehmen.“

**31. Interviewerin: Wie ist der Aufgabenbereich des Reputationsmanagers definiert?**

- Kein Reputationsmanager bei der IVG
- Aufgabenfeld: Leiterin KMR
  - Erkennen aufkommender relevanter unternehmensinterner und -externer Themen
  - Entwickeln von Strategien zum Umgang mit relevanten Themen
  - Verzahnen der Arbeitsschritte
    - Inhaltlicher Abgleich von Pressemitteilungen, Broschüren und Interviews
      - Jedoch: Zielgruppengerechte Aufbereitung
    - Zeitliche Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen

**32. Interviewerin: Was sind die Qualifikationsanforderungen an den Reputationsmanager Ihres Unternehmens?**

- Klassische Managementfähigkeiten
  - Koordination von Mitarbeitern aus den Bereichen Marketing, Research und Presse
  - Zielvorgabe
  - Aufgabendelegation
  - Ergebniskontrolle
- Gefühl für das Unternehmen und seine Umwelt
  - Abstimmung reputationsfördernder Maßnahmen

**33. Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftlich festgehaltenes Konzept mit den wesentlichen Aspekten für die Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Corporate Design Manual
  - Voraussetzung für systematische Steuerung des Erscheinungsbildes
  - Inhalte
    - Personelle und formelle Kommunikationsvorgaben
    - Zu verwendende Bildsprache

**34. Interviewerin: Wie ist die Pressearbeit darin eingebunden?**

- Rein gestalterisch

**35. Interviewerin: In welchem Turnus wird das Konzept überarbeitet?**

- Vollständige Überarbeitung des Corporate Design Manuals nur bei strategischer Neuausrichtung
  - Jährliche Überarbeitung nicht sinnvoll
- Kleinere Anpassungen der Vorgaben bei Problemen in täglicher Arbeit

**36.Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit abteilungsübergreifend, um die Reputation Ihres Unternehmens bei seinen (potenziellen) Kunden zu festigen?**

- Geschäfts- und Zwischenberichte sowie dazugehörige Presse- und Analystenkonferenzen
- Vorstellung der Jahreszahlen am Bankersdate
- Für ausschließlich auf das Image ausgerichtete Maßnahmen keine Notwendigkeit
  - Definition der IVG über Geschäftstätigkeit

**37.Interviewerin: Gibt es einen groben Aktionsplan für das Reputationsmanagement?**

- Nein

**38.Interviewerin: Wie viel Prozent des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation entfallen ungefähr auf die Pressearbeit?**

- Niedriges Budget für die Pressearbeit im Vergleich zum Marketing
  - Geringe Kosten für Kontaktpflege zu Journalisten, Versand von Pressemitteilungen, Koordination von Interviews oder Schreiben von Fachartikeln

**39.Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Pressearbeit mit der Einführung des strategischen Reputationsmanagements gestiegen?**

- Leicht gestiegenes Budget für die Pressearbeit in den letzten Jahren
  - Erhöhung der Aktivitäten
    - Übertragung der Bilanzpressekonferenz im Internet
  - Aber: neue Aktivitäten nur mit geringen Kosten verbunden

**40.Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für die Zukunft?**

- Tendenziell konstantes Budget für die Pressearbeit

**41.Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Keine Informationsquellen
  - Gestaltung der Unternehmensreputation nicht im Fokus der Leiterin KMR

**42.Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen, die Ihr Unternehmen im Reputationsmanagement zurückgelegt hat?**

- 1993: Umwandlung der IVG vom Staatsunternehmen in ein börsennotiertes Unternehmen
  - Erhöhung der Zahl kommunikativer Aktivitäten
  - Neues Logo
- 2006: Strategische Neuausrichtung und Aufgliederung der IVG in vier Geschäftsbereiche
  - Erneute Erhöhung der Zahl kommunikativer Aktivitäten
    - Anzahl der Aktivitäten in Abhängigkeit zur Projektanzahl auf erhöhtem Niveau schwankend
  - Neues Logo

**43.Interviewerin: Wann wurde die Pressearbeit mit einbezogen?**

- Pressearbeit von Beginn an

**44.Interviewerin: Gab es ein Konzept mit dem Sie die Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements vorangetrieben haben oder hat sich diese im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Entwicklung im Laufe der Zeit

**45. Interviewerin: Auf welchem Weg informieren Sie die Belegschaft Ihres Unternehmens über die Bedeutung der Unternehmensreputation und die Kernaussagen Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Keine spezielle Information notwendig
  - Wissen bei Mitarbeitern um Image als differenzierenden Wettbewerbsfaktor vorhanden
- Kernaussagen zum Imagemanagement
  - Unternehmensleitbild nicht vorhanden
  - Teilweise im Corporate Design Manual festgehalten
  - Erleben der Identität durch die Tätigkeit bei der IVG

**46. Interviewerin: Wissen Sie, wie die Belegschaft die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation für Ihr Unternehmen einschätzt? Gibt es hierzu eine Erhebung?**

- Wissen bei Mitarbeitern um wirtschaftliche Bedeutung eines vorteilhaften Images vorhanden
  - Gefühlsmäßige Einschätzung

**47. Interviewerin: Auf welchem Weg können sich die Mitarbeiter Ihres Unternehmens über die Gestaltung der Unternehmensreputation austauschen? Werden diese Möglichkeiten von den Mitarbeitern genutzt?**

- Flurgespräche
  - Themen: Logoneugestaltung, Presseberichterstattung, Geschäftsberichte
  - Ansonsten: Unternehmensreputation kein Thema in Belegschaft

**48. Interviewerin: Wie motivieren Sie bspw. Mitarbeiter der Pressestelle, die Ziele des strategischen Reputationsmanagements in Ihren Aktivitäten zu berücksichtigen?**

- Spezielle Motivation nicht notwendig
  - Vorteilhafte Reputation im Interesse des gesamten Unternehmens

**49. Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung des Reputationsmanagements in Ihrem Unternehmen ein?**

- Keine Institutionalisierung des Reputationsmanagements im Unternehmen
- Reputationsmanagement als normaler Vorgang im täglichen Geschäft
  - Verantwortung für Außenauftritt bei allen Mitarbeitern
    - Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters in Abhängigkeit zu seiner Funktion

**50. Interviewerin: Welche Aufgaben müssen Sie noch lösen?**

- Aktuell keine

**51. Interviewerin: Was sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Gestaltung der Unternehmensreputation, die Ihr Unternehmen im Laufe der Zeit gesammelt hat?**

- Übereinstimmung von Darstellung und Selbstverständnis

**52. Interviewerin: Haben Sie diese Erkenntnisse schriftlich festgehalten?**

- Nein

**53. Interviewerin: In welcher Form sind diese Erkenntnisse auch anderen Mitgliedern Ihres Unternehmens zugänglich?**

- Mündlich



**54. Interviewerin: Wie überprüfen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Regelmäßiger Dialog mit Investoren, Analysten und Journalisten
- Systematische Befragung von Investoren, Analysten und Journalisten alle ein bis zwei Jahre

**55. Interviewerin: Wie kontrollieren Sie insbesondere den Beitrag der Pressearbeit zur Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation?**

- Leitung KMR gleichzeitig Pressesprecher
- Analyse des täglichen Pressespiegels

**56. Interviewerin: Vergleichen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements auch mit dem Ihrer Wettbewerber?**

- Imagevergleich mit Wettbewerbern
  - Wahrnehmung des Presseauftritts
  - Wahrnehmung der optischen Erscheinung

**57. Interviewerin: Wer führt die Bewertungen durch?**

- Abteilung KMR

**58. Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen in der Gestaltung Ihres strategischen Reputationsmanagements geführt?**

- Analysen immer mit Anregungen verbunden
  - Beispiel: detailliertere Darstellung bestimmter Bereiche im Geschäftsbericht

**Anhang 2.1.3: Interview mit dem Pressesprecher**

Interviewpartnerin:	Frau Andrea Wöge
Position:	Bereichsleiterin Kommunikation/Marketing/ Research
Unternehmen:	IVG Immobilien AG
Adresse:	Zanderstr. 5-7, 53177 Bonn

- 1. Interviewerin: Welche Überlegungen haben in Ihrem Unternehmen dazu geführt, dass Journalisten eine wesentliche Wettbewerbskraft darstellen, die es zu nutzen gilt?**
  - Bilder von der Welt im Allgemeinen durch die Medien geprägt
    - Unternehmensbild in der Öffentlichkeit durch Journalisten geprägt
    - Verbreitung von Unternehmensinformationen über die Medien
- 2. Interviewerin: Welche Presse ist besonders wichtig, um die Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens zu erreichen?**
  - Wirtschaftsjournalisten
    - Deutschland
    - Ausland: insbesondere UK und USA
  - Fachjournalisten
    - Immobilienjournalisten
    - Fondsjournalisten
  - Themenabhängige Bedeutung von Journalisten
- 3. Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen klar definiert, welche Journalisten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit besonders ansprechen?**
  - Explizite Unterteilung der Journalisten nach Themengebieten
- 4. Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach von den Journalisten hinsichtlich seiner Transparenz wahrgenommen?**
  - Umfrageergebnis: Transparenzerleben von Journalisten „recht“ positiv
    - Offene Kommunikation mit Journalisten
    - Bereitwilliges Beantworten von Journalistenanfragen
- 5. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, das Transparenzerleben der Journalisten und die Transparenz, die Ihr Unternehmen bietet, noch stärker aneinander anzugleichen?**
  - Geringfügige Verbesserungsmöglichkeiten für Transparenzerleben vorhanden
    - Beispiel: Vergrößerung des Interviewangebots
- 6. Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die Ausgestaltung Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**
  - Professionalität
    - Übertragung der Bilanzpressekonferenz im Internet
    - Ordentliche und fehlerlose Unterlagen
    - Schnelle Beantwortung von Journalistenanfragen
  - Transparenz im Sinne von Offenheit gegenüber Journalisten
    - Frühzeitige Weitergabe aller kommunizierbaren Informationen an Journalisten
    - Aber: Expliziter Ausschluss bestimmter Themengebiete
      - Verständnis bei Journalisten

**7. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Nein

**8. Interviewerin: Welche Bedeutung hat das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten im Vergleich zu anderen Zielen Ihrer Pressearbeit?**

- Gegenseitiges Bedingen von Professionalität und Transparenz

**9. Interviewerin: Wie stark wird Ihrer Meinung nach die Reputation Ihres Unternehmens bei Journalisten davon bestimmt, wie transparent diese Ihr Unternehmen erleben?**

- Großer Einfluss des Transparenzerlebens auf die Unternehmensreputation
  - Voraussetzung: Gefühl der zeitnahen und vollständigen Information
  - Ansonsten: Unzufriedenheit und weitere Recherchen durch Journalisten

**10. Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Journalisten darüber ausgetauscht, welche Faktoren für ein positives Transparenzerleben relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht?**

- Anzahl der Rückfragen nach Pressemitteilungen als Qualitätsmesser
  - Viele Rückfragen: Unklarheiten und Gefühl der unvollständigen Information
  - Fazit: nur wenige Rückfragen bei IVG
- Aktives Einholen von Feedback bei Journalisten

**11. Interviewerin: Gibt es Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen? Wie erheben Sie das Transparenzerleben? Wer führt die Erhebung durch?**

- Umfrage unter Journalisten alle zwei bis drei Jahre
  - Erhebung durch externen Dienstleister

**12. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um ein positives Transparenzerleben von Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen sicherzustellen?**

- Zeitnahe Informationsweitergabe
- Zügige Beantwortung von Journalistenanfragen

**13. Interviewerin: Angenommen, es gäbe Hinweise auf eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an Journalisten herantreten?**

- Grundsatz der „eher“ offensiven Information
  - Verlust der Prozesssteuerung bei zu später Kommunikation
  - Aber: Vorliegen belastbarer Fakten als Voraussetzung
  - Aber: Beachtung unternehmensinterner Informationsprozesse
    - Zunächst: Information des Aufsichtsrates

**14. Interviewerin: Trotz aller Ansprüche an ein positives Transparenzerleben der Journalisten, bei welchen Themenbereichen machen Sie ihnen unmissverständlich klar, dass sie keine Informationen erhalten?**

- Personalien
- Informationen mit Wettbewerbsvorteilen für andere Unternehmen
- Bestimmte Unternehmenszahlen
- Keine Kommentierung von Marktgerüchten
- Fallspezifische Informationsrückhaltung
  - Beispiel: Wunsch von Kunden nach Datenschutz

**15.Interviewerin: In Ihren geschäftlichen Aktivitäten konzentriert sich die IVG auf Büroimmobilien und Kavernen in regional attraktiven Märkten Deutschlands und Europas. Dabei werden die Aktivitäten über vier eigenverantwortliche Geschäftseinheiten geführt. Gleichzeitig besteht aber der Anspruch, Synergiepotenziale zwischen diesen Einheiten zu nutzen, um den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Hier schließt sich die Frage an: Wie verdeutlichen Sie diese Identität den Journalisten?**

- Corporate Wording in Pressemitteilungen
  - IVG eventuell Journalisten unbekannt

**16.Interviewerin: Ihr Unternehmen blickt auf eine mehrjährige Geschichte zurück. Wie machen Sie diese für die Journalisten erlebbar?**

- Verdeutlichung der Geschichte nur bei erkennbarem Nutzen
  - Beispiel: Zugehörigkeit des Geschäftsbereichs „Kavernen“ zum Unternehmen
  - Journalisteninteresse v.a. auf Gegenwart bezogen

**17.Interviewerin: Welche Themen versuchen Sie aktuell in der Presse zu platzieren?**

- Keine aktive Themenplatzierung
- Pressemitteilungen auf aktuelle Anlässe konzentriert
  - Beispiel: Projekte und laufendes Geschäft

**18.Interviewerin: Wie leiten Sie die Informationen dazu hauptsächlich an Immobilienjournalisten weiter?**

- Pressemitteilungen

**19.Interviewerin: Welche Bedeutung haben persönliche Kontakte für die Informationsweitergabe?**

- Besondere Bedeutung persönlicher Kontakte bei Rückfragen

**20.Interviewerin: In welcher Form geben Sie persönlich Informationen weiter?**

- Telefonisch

**21.Interviewerin: Gibt es neben den offiziellen Terminen auch regelmäßig Zusammenkünfte mit Immobilienjournalisten in einer ungezwungenen Atmosphäre? Wer nimmt daran teil? In welchem Rahmen finden diese statt?**

- Messen
- Mittagessen
  - Teilnehmer: Leiterin KMR

**22.Interviewerin: Mit wie vielen Journalisten steht Ihr Unternehmen regelmäßig in Kontakt?**

- Presseverteiler: ca. 300 Journalisten
- Persönlicher Kontakt: ca. 30 Journalisten

**23.Interviewerin: Hängt die Kontakthäufigkeit und Art der Zusammenarbeit auch von der Bedeutung der Journalisten für Ihr Unternehmen ab?**

- Prinzipiell gleiche Behandlung aller Journalisten
  - Informationsweitergabe bei Anfragen unabhängig vom Journalisten
  - Gleichzeitige Informationsweitergabe an alle Journalisten
    - Aber: Abstimmung der Informationen auf Themeninteressen der Journalisten

- Teilweise engeres Arbeitsverhältnis zu bestimmten Journalisten
  - Unabhängig von ihrer Bedeutung für die IVG

**24.Interviewerin: Haben Sie die Bedeutung der Journalisten schriftlich fixiert?**

- Nein

**25.Interviewerin: Wenden Sie sich mit Informationen häufiger an Journalisten oder kommen Journalisten häufiger mit Informationsanfragen auf Sie zu?**

- Ausgeglichenes Informationsanfrage/-weitergabeverhältnis
  - Erreichung großer Gruppen von Journalisten durch eine Pressemitteilung
  - Viele Anfragen zu kleinen Themengebieten

**26.Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen die Reaktionszeit auf Informationsanfragen von Journalisten beschrieben?**

- Informeller Grundsatz: umgehende Beantwortung von Journalistenanfragen
  - Schriftliche Fixierung bei kleinem Team nicht notwendig
- Reaktionszeit in Abhängigkeit des Rechercheaufwandes
  - Kleinere Recherchen: ein bis zwei Stunden
  - Längere Recherchen: Abstimmung des Antwortzeitpunktes mit Journalisten
- Pünktliche Beantwortung: Ehrensache

**27.Interviewerin: Stellen Sie Journalisten i.d.R. Presseerklärungen zur Verfügung, die diese sofort in ihr Blatt stellen könnten oder ist das eher die Ausnahme?**

- Erstellung druckreifer Pressemitteilungen

**28.Interviewerin: Wenn Sie eine Pressemitteilungen verfassen, wie bereiten Sie diese auf? Tendieren Sie zu einer einfachen Darstellung oder versuchen Sie, Ihre Information möglichst differenziert auch unter Verwendung von Fachbegriffen darzustellen?**

- Einfach und klare Darstellung von Informationen in Pressemitteilungen
  - Wesentliche Informationen auf einen Blick erfassbar
  - Wichtigste Informationen im Titel, Untertitel und den ersten zwei Sätzen
- Anspruch von Journalisten: Erkennbarkeit aller wichtigen Informationen „auf einen Blick“

**29.Interviewerin: Wie sichern Sie die Richtigkeit der von Ihnen herausgegebenen Informationen ab?**

- Abstimmung der Pressemitteilungen mit dem Vorstand und den Fachverantwortlichen

**30.Interviewerin: Wer gibt die Pressemitteilungen Ihres Unternehmens frei?**

- Freigabeprozesse in Abhängigkeit zur Wichtigkeit der Pressemitteilungen
  - Hohe Wichtigkeit: Vorstand

**31.Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit den Fachabteilungen des Unternehmens zusammen?**

- Informationslieferung bei Anfragen von Abteilung KMR
- Aktive Informationslieferung zwecks Darstellung neuer Projekte in der Presse

**32.Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit dem Verantwortlichen für die Gestaltung der Reputation Ihres Unternehmens zusammen?**

- Leiterin KMR = Pressesprecher

**33.Interviewerin: Wie kontrollieren Sie, dass die Aktivitäten im Rahmen Ihrer Pressearbeit auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements ausgerichtet sind?**

- Keine spezielle Kontrolle
  - Pressearbeit und Reputationsmanagement personenidentisch

**34.Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit der Unternehmensleitung zusammen?**

- Gespräche
- Abstimmung von Pressemitteilungen und Presseaktivitäten

**35.Interviewerin: Gibt es bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle der Pressearbeit eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern?**

- Presseresonanzanalyse
  - Dienstleister
- Übrige Pressearbeit
  - Abteilung KMR

**36.Interviewerin: Welche Personen sind in Ihrem Unternehmen in die Kommunikation mit der Presse eingebunden? Gibt es eine explizite Regelung, wer mit Journalisten kommunizieren darf und wer nicht?**

- Presserichtlinie
  - Weiterleitung aller Presseanfragen an Bereich KMR

**37.Interviewerin: Auch wenn mehrere Personen Ihres Unternehmens mit Journalisten kommunizieren, welche Person repräsentiert Ihr Unternehmen hauptsächlich in der Presse?**

- Vorstandsvorsitzender

**38.Interviewerin: Über welche besonderen Qualitäten verfügt der Vorstandsvorsitzende im Umgang mit der Presse?**

- Professionalität im Umgang mit der Presse

**39.Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen Checklisten, Leitfäden oder Verhaltensrichtlinien für die Gestaltung der Pressearbeit? Welche Berücksichtigung findet darin das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten?**

- Keine Leitfäden zur Gestaltung der Pressearbeit vorhanden

**40.Interviewerin: Gibt es auch einen Plan für die Krisenkommunikation?**

- Sprachregelungen für eventuelle Krisensituationen
  - Schnelligkeit in Krisensituationen ohne diese Vorbereitung nicht erzielbar

**41. Interviewerin: In welchem Turnus werden diese Konzepte überarbeitet?**

- Jährliche Kontrolle der Vollständigkeit der Themenliste
- Keine regelmäßige Überarbeitung einzelner Themen
  - Art und Weise der Themenbeantwortung immer ähnlich

**42. Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit, um das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern?**

- Keine speziellen Aktivitäten in Planung

**43. Interviewerin: Gibt es einen Aktionsplan für die Pressearbeit?**

- Interne To-Do Liste
  - Beispiel: Bilanzpressekonferenz und Pressemitteilungen zu verschiedenen Projekten der IVG

**44. Interviewerin: Gibt es eine explizite Aufstellung aller Kosten, die die Gestaltung der Pressearbeit Ihres Unternehmens betreffen? Was sind die größten Posten dieser Aufstellung?**

- Kostenstelle „Presse“ vorhanden

**45. Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Pressearbeit?**

- Fachmedien (z.B. Pressemanager, PR-Report)
- Online-Newsletter (z.B. vom Verband Deutscher Pressesprecher)

**46. Interviewerin: Gab es ein Konzept für die Ausgestaltung der Pressearbeit oder hat diese sich im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Jährliches Konzept für Pressearbeit im Rahmen der Budgeterstellung
  - Ziel- und Maßnahmenformulierung
  - Kurzfristige Konzepterstellung für aktuelle Themen

**47. Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen der Pressearbeit Ihres Unternehmens?**

- Seit 2006
  - Verstärkung der Präsenz der IVG in der Wirtschaftspresse
    - Teil der strategischen Neuausrichtung
  - Verstärkung der Präsenz der IVG in den internationalen Medien
    - Beispiel: Financial Times

**48. Interviewerin: Seit wann berücksichtigen Sie explizit ein positives Transparenzerleben der Immobilienjournalisten?**

- Stete Berücksichtigung eines positiven Transparenzerlebens der Journalisten
  - Grundlage der Pressearbeit

**49. Interviewerin: Was waren die wesentlichen Hindernisse, die Sie bei der Ausrichtung der Pressearbeit im Hinblick auf ein positives Transparenzerleben der Journalisten nehmen mussten?**

- Keine Hindernisse
  - Von je her positives Transparenzerleben bei relevanten Journalisten

**50.Interviewerin: Die Beziehungen eines Unternehmens zu Journalisten bestehen teilweise über Jahre. Während dieser Zeit erfährt man einiges über die Themen, die einen Journalisten besonders interessieren oder auf welche Art und Weise er am Besten anzusprechen ist. Wie geben Sie solche Informationen an Ihre Kollegen weiter? Sammeln Sie solche Informationen systematisch?**

- Keine systematische Informationssammlung und -weitergabe
  - Weitergabe wäre dennoch sinnvoll, weil
    - Sicherstellung der Journalistenbetreuung auch bei Abwesenheit zuständiger Mitarbeiter
    - Wissen um Besonderheiten wie Themenpräferenzen wichtig

**51.Interviewerin: Wie kontrollieren Sie den Erfolg Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**

- Presseclippings
- Vergangenheit: Medienresonanzanalyse (kein weiterer Bezug, weil nicht aussagekräftig)

**52.Interviewerin: Wer führt die Bewertungen durch?**

- Externe Dienstleister

**53.Interviewerin: Vergleichen Sie die Qualität Ihrer Pressearbeit auch mit der Ihrer Wettbewerber?**

- Nein

**54.Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen Ihrer Pressearbeit geführt?**

- Eher nicht



**Anhang 2.1.4: Interview mit dem HRM**

Interviewpartner:	Herr Hans-Georg Zietlow
Position:	Leiter Personalbetreuung
Unternehmen:	IVG Immobilien AG
Adresse:	Zanderstr. 5-7, 53177 Bonn

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der IVG?**

- Seit 2002

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie im Personalbereich der IVG tätig wurden?**

- Tätigkeit im Personalwesen einer Großbank (insbesondere Aus- und Weiterbildung)
- Personalleiter im Henkel-Konzern

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- Ausbildung zum Bankkaufmann
- BWL-Studium

**4. Interviewerin: Verfügen Sie über eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Platzierung der IVG an Schnittstelle von Immobilien- und Kapitalmarkt: Vorkenntnisse aus Bankausbildung und -tätigkeit als Grundlage für jetzige Tätigkeit
- Immobilienwissen: Learning by Doing

**5. Interviewerin: In Ihren geschäftlichen Aktivitäten konzentriert sich die IVG auf Büroimmobilien und Kavernen in regional attraktiven Märkten Deutschlands und Europas. Dabei werden die Aktivitäten über vier eigenverantwortliche Geschäftseinheiten geführt. Gleichzeitig besteht aber der Anspruch, Synergiepotenziale zwischen diesen Einheiten zu nutzen, um den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Hier schließt sich die Fragestellung an: Über welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens grundsätzlich verfügen, um die Identität Ihres Unternehmens zu stützen?**

- Fachliche Kompetenzen (Hard Skills)
  - Immobilienwirtschaftliches Wissen und fachliche Erfahrung
    - Wesentlich für Mitarbeiter der immobilienorientierten und operativ tätigen Geschäftsbereiche
- Persönliche, soziale und Methodenkompetenz (Soft Skills)
  - Hohe Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
    - Unternehmensintern: gemeinsames Erreichen von Zielen
    - Unternehmensextern: Überzeugung von Kunden oder Interessenten
  - Selbständigkeit und Eigeninitiative

**6. Interviewerin: Wie berücksichtigen Sie diese Voraussetzungen bei der Rekrutierung Ihrer Mitarbeiter?**

- Definition der gewünschten Mitarbeitereigenschaften
- Verwendung definierter Eigenschaften als Such- und Auswahlkriterien

**7. Interviewerin: Wie vermitteln Sie der Belegschaft die Identität Ihres Unternehmens?**

- Interne Kommunikation
  - Thema: Wandel vom reinen Immobilienunternehmen zur Positionierung an der Schnittstelle von Kapital- und Immobilienmarkt
  - Instrumente: Internet, Intranet, schriftliche Verlautbarungen (Imagebroschüre, Kundenzeitschrift „Plan“), interne Besprechungen (regelmäßige offene Gesprächsrunden von Vorstand und Mitarbeitern)
- Erleben im operativen Tagesgeschäft
  - Erfassen der strategischen Neuausrichtung durch Verfolgung der Geschäftsaktivitäten

**8. Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung der Unternehmensidentität bei Ihrer Belegschaft ein?**

- Identität im Wandel
  - Früher: Selbstverständnis als Immobilienverwalter, dann: Selbstverständnis als Immobilienmanager, heute: Positionierung an der Schnittstelle von Kapital- und Immobilienmarkt
- Ziel: Verankerung der aktuellen Identität bei Mitarbeitern
  - Status-quo der Verankerung: 60 bis 70 Prozent (Erfahrung in Gesprächen)
    - Timelag zwischen angestrebter Identität und deren Umsetzung

**9. Interviewerin: Wie fördert Ihr Unternehmen die Fachkompetenz der Belegschaft im immobilienwirtschaftlichen Bereich?**

- Interne Fortbildungen
- Externe Fortbildungen
  - Modulares Fortbildungsprogramm in Zusammenarbeit mit IREBS
    - Auflage jeweils anderthalbtägiger Module (u.a. Immobiliencontrolling, -marketing und -bewertung)
- Bedarfsorientierte Weiterbildung
  - Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten
  - Bedarfsdefinition im Mitarbeitergespräch
  - Umsetzungsunterstützung durch Personalbereich
    - Über die Jahre gewachsenes Know-how über geeignete Maßnahmen vorhanden
- Großzügige Förderung

**10. Interviewerin: Wie fördern Sie die Soft Skills Ihrer Mitarbeiter?**

- Verhandlungs-, Präsentations- und Kommunikationstrainings, Seminare zu Arbeitstechniken
- Bedarfsorientierte Weiterbildung
  - Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten
  - Umsetzungsunterstützung durch Personalbereich
- Seminarreihe „Kommunikationstraining“ für Nachwuchskräfte (Trainees und Young Professionals)

**11. Interviewerin: Gibt es besondere Trainings für die Personen, die die Kommunikation mit den Medien führen?**

- Bedarfsorientierte Weiterbildung für Mitarbeiter aus dem Kommunikationsbereich
  - Unternehmensexterne Maßnahmen
  - Verantwortung für Bedarfserkennung bei Vorgesetzten
  - Umsetzungsunterstützung durch Personalbereich

**12.Interviewerin: Wie werden die von Ihnen angebotenen Maßnahmen von den Mitarbeitern angenommen?**

- Insgesamt sehr gute Annahme

**13.Interviewerin: Gibt es eine besonders geschaffene Stelle für die Steuerung der Reputation?**

- Nein

**14.Interviewerin: Wurde für die Gestaltung der Unternehmensreputation das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert?**

- Weder noch

**15.Interviewerin: Wer ist für die Steuerung der Reputation in Ihrem Unternehmen verantwortlich?**

- Keine explizite Verantwortungszuweisung für die Gestaltung der Unternehmensreputation
- De Facto Verantwortung bei Leiterin KMR
  - Verantwortung für unternehmensexterne Kommunikation und damit für Image

**16.Interviewerin: Wie ist diese Stelle organisatorisch in das Unternehmen eingebunden?**

- Bereich KMR = Stabsstelle
- Direkte Berichterstattung der Leiterin KMR an Vorstandsvorsitzenden

**17.Interviewerin: Wurde die Stelle des Reputationsmanagers intern oder extern besetzt?**

- Extern

**18.Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Vorstandsvorsitzender

**19.Interviewerin: Wem ist das strategische Reputationsmanagement in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

- Dem Vorstandsvorsitzenden

**20.Interviewerin: Welche Aufgaben sind zusätzlich bei diesem Mitglied der Unternehmensleitung angesiedelt?**

- Asset Management
- Kommunikation/ Marketing/ Research (KMR)
- Personal/Revision

**21.Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügt der Reputationsmanager gegenüber der Presseabteilung und anderen Fachabteilungen?**

- Weisungsbefugnis der Leiterin KMR für die Presse-, Marketing- und Researchabteilung
- Weisungsbefugnis der Abteilung KMR gegenüber übrigen Fachbereichen der IVG
  - „Bottle Neck“ für Kommunikation der Fachbereiche
  - Beispiel: Unternehmensbeschreibung und Layoutgestaltung für Personalsuchanzeigen durch Abteilung KMR

**22. Interviewerin: Wie ist der Aufgabenbereich des Reputationsmanagers definiert?**

- Keine Aufgabenbeschreibung
  - Funktion des Reputationsmanagers nicht definiert
- Aufgabenbereich Leiterin KMR: Verantwortung für die nach innen und außen gerichtete Kommunikation (Pressearbeit und Marketing)

**23. Interviewerin: Was sind die Qualifikationsanforderungen an den Reputationsmanager Ihres Unternehmens?**

- Theoretisches Wissen zur Unternehmenskommunikation
- Berufliche Erfahrung im Bereich Unternehmenskommunikation in börsennotiertem Unternehmen
  - Spezielle Situation der IVG
- Erhöhte Sensibilität für Kommunikation
- Immobilienmarktkenntnisse weniger wichtig

**24. Interviewerin: Wie ist die Pressestelle organisatorisch in das Unternehmen eingebunden?**

- Verankerung im Bereich KMR

**25. Interviewerin: Gibt es eine zentrale Gestaltung der Pressearbeit?**

- Zentrale Gestaltung im Bereich KMR

**26. Interviewerin: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Pressearbeit verantwortlich?**

- Gesamtverantwortung bei Leiterin KMR

**27. Interviewerin: Wurde für die Durchführung der Pressearbeit eine neue Stelle geschaffen oder das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert? Wann hat diese Stellenerweiterung/Aufgabenerweiterung stattgefunden?**

- Stellenschaffung
- Zeitpunkt nicht definiert

**28. Interviewerin: Wie viele Personen arbeiten insgesamt in der Presseabteilung Ihres Unternehmens?**

- Aktuell: Pressesprecher
- Zukünftig: Einstellung eines Pressereferenten

**29. Interviewerin: Wurde die Stelle des Pressesprechers intern oder extern besetzt?**

- Extern

**30. Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Leiterin KMR
- Personalabteilung
- Vorstandsvorsitzender

**31. Interviewerin: Wem ist die Pressearbeit in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

- Dem Vorstandsvorsitzenden

**32. Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügt der Pressesprecher gegenüber den Fachabteilungen?**

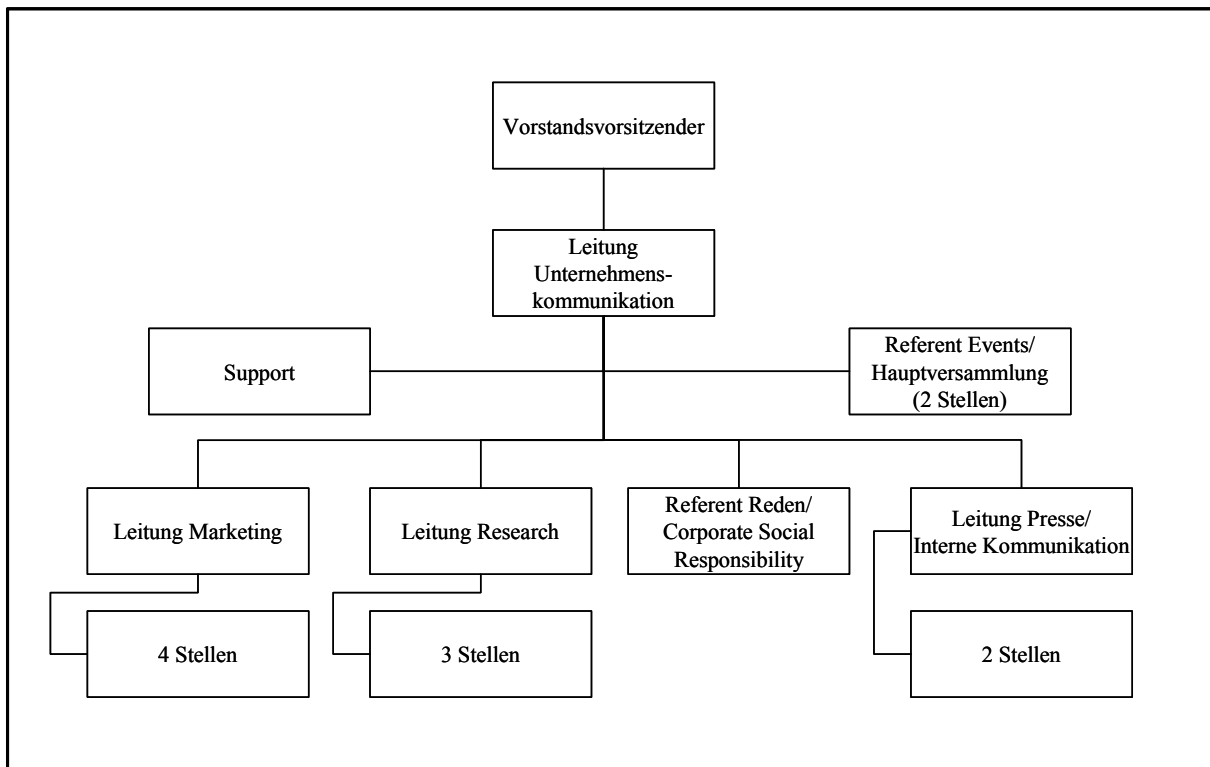
- De Facto Recht zum Abruf relevanter Informationen aus den Fachbereichen
- De Facto Informationszulieferverpflichtung der Fachabteilungen an den Pressesprecher
  - Beispiel: Fondsplatzierung
  - Lieferung aller Informationen für entsprechende Pressemitteilungen
- Weisungsbefugnisse nicht im Organisationshandbuch (gerade in Entwicklung) ablesbar

**33. Interviewerin: Ist Ihr Unternehmen einem Ethikkodex verpflichtet? Sind auch die Mitarbeiter Ihres Unternehmens zur Einhaltung solcher Standards verpflichtet worden?**

- Unterstützung der Initiative „Corporate Governance in der Immobilienwirtschaft“
- Unternehmenseigene Verhaltensrichtlinien
  - Einführung in 2006
  - Mitarbeiterinformationsveranstaltungen bei Einführung
  - Verankerung in Arbeitsverträgen

**34. Interviewerin: Wie wirkt sich die Reputation Ihres Unternehmens auf die Rekrutierung von Mitarbeitern und auf deren Verbleib im Unternehmen aus im Vergleich zu der Zeit, in der die Unternehmensreputation noch nicht strategisch gestaltet wurde?**

- Positive Auswirkung auf potenzielle Mitarbeiter
  - Hohe Bekanntheit und Attraktivität des Namens IVG
- Positive Auswirkung auf Mitarbeiter
  - Niedrige Fluktuationsquote
  - Bewusstsein um Beschäftigungsverhältnis bei namhafter Adresse

**Anhang 2.2: Organigramm der Kommunikationsabteilung**

Quelle: IVG, Stand Januar 2008.

## **Anhang 2.3: Stellenbeschreibung des Pressesprechers**

### **1. Aufgabenbereich des Pressesprechers**

- Entwicklung und Umsetzung von Konzepten für die Pressearbeit
- Mitwirkung an der Entwicklung der Kommunikationsstrategie
- Identifikation und Recherche von Themen und deren Platzierung in den relevanten Medien (internationale Wirtschafts- und Finanzpresse)
- Planung und Implementierung von Presseberichten
- Erstellung und Redaktion von Fachartikeln, Presseinformationen und Statements
- Pflege und Ausbau von Journalistenkontakten
- Organisation und Betreuung von Pressekonferenzen und -gesprächen

### **2. Weitere Aufgaben des Pressesprechers**

- Keine weiteren Aufgaben

### **3. Qualifikationsanforderungen an den Pressesprecher**

- Grundausbildung
  - BWL Studium oder Studium der Kommunikationswissenschaften
- Berufserfahrung
  - Mindestens acht Jahre im Bereich Public Relations/ Presse bei einem Unternehmen der Immobilien- oder Finanzwirtschaft
- Hard Skills
  - Stilsichere und effiziente Text-Redaktion
  - Fremdsprachenkenntnisse: Fließendes Englisch in Wort und Schrift
- Soft Skills
  - Sehr gutes Netzwerk mit Journalisten
  - Außerordentliche Einsatzbereitschaft
  - Hohes Durchsetzungsvermögen
  - Hohe Kommunikationsfähigkeit

**Anhang 3: Reputationsmanagement in der ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG****Anhang 3.1: Interviews****Anhang 3.1.1: Interview mit der Unternehmensleitung**

Interviewpartner:	Herr Dr. Andreas Mattner
Position:	Geschäftsführer
Unternehmen:	ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG
Adresse:	Heegbarg 30, 22391 Hamburg

**1. Interviewerin: Welche strategischen Überlegungen haben dazu geführt, dass Sie die Reputation Ihres Unternehmens aktiv gestalten?**

- „Die Reputation eines Unternehmens bedingt das Kerngeschäft und umgekehrt.“

**2. Interviewerin: Gab es einen konkreten Anlass in Ihrem Unternehmen oder dem Unternehmensumfeld wie bspw. eine Markt- oder Produktveränderung oder eventuell auch eine Unternehmenskrise, warum Sie mit der Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben, oder hat sich die Erkenntnis im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Entwicklung des Reputationsmanagements folgt der Weiterentwicklung des Unternehmens
  - Nicht anlassbezogene Weiterentwicklung
    - ECE: gewachsenes Unternehmen
  - Anlassbezogene Weiterentwicklung
    - Veränderungen in der Geschäftstätigkeit (Weiterentwicklung der Sparten der ECE)
      - Darstellung von Veränderungen für die Öffentlichkeit
      - Anstreben einer guten Reputation für jeden Geschäftsbereich
    - Veränderungen im regionalen Fokus (erst: wenige deutsche Städte, dann: neue Bundesländer, heute: international)
      - Relevanz der regionalen Präsenz und des lokalen Erfolgs auch bei internationalem Agieren

**3. Interviewerin: Was sind die unverwechselbaren Eigenschaften, die Ihr Unternehmen auszeichnet?**

- ECE = Marktführer für Shopping Center
- Fähigkeiten
  - „Wir agieren mit dem Anspruch, dass keiner so gut weiß, wie Shopping Center funktionieren, wie wir.“
- Werte
  - Inhabergeführtes Unternehmen
    - Orientierung an den Werten der Unternehmerfamilie und der Vorbildfunktion des Inhabers
  - Hart arbeitender und fairer Geschäftspartner

**4. Interviewerin: Wie definieren Sie den Erfolg Ihres Unternehmens?**

- Gewinn
  - Für jedes Unternehmen bedeutend
- Mitarbeiterzufriedenheit
  - Teamorientiertes Arbeiten
  - Geschäftsführung für Belange der Mitarbeiter ansprechbar
  - Schnelle und einfache Herbeiführung von Entscheidungen
- Besondere Projekte



- Weltweite Aufmerksamkeit für Umgestaltung des Leipziger Hauptbahnhofs
- Höchste Attraktivität der umgestalteten Hauptbahnhöfe in Leipzig, Hannover und Köln für die Bevölkerung
- Projekt „Potsdamer Platz“ = Marke

**5. Interviewerin: Was verbindet Ihr Unternehmen mit anderen Unternehmen Ihrer Branchen-  
gruppe?**

- Vereinigung von Disziplinen bei ECE so zahlreich wie bei keinem anderen Unternehmen
- Ähnlichkeiten zu Unternehmen mit ganz anderem Kerngeschäft
  - ECE als Investor vergleichbar mit Banken oder Immobilienfonds
    - Aber: Banken oder Immobilienfonds keine Wettbewerber der ECE
  - ECE als Projektentwickler mit rund 400 fest angestellten Architekten vergleichbar mit großen Architekturbüros
    - Aber: kein Management und keine Vermietung von Immobilien durch Architekturbüros
  - ECE als Shopping Center Manager vergleichbar mit anderen Center Managern
    - Aber: keine Entwicklung der Center durch Managementunternehmen
    - Aber: andere Managementunternehmen sehr viel kleiner
      - Nur amerikanische oder südeuropäische Unternehmen vergleichbar groß wie ECE
      - Aber: andere Unternehmenskultur

**6. Interviewerin: Was sind die wesentlichen Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens? Können  
Sie eine Rangfolge bilden?**

- Unternehmensintern
  - Gesellschafter
    - Einbindung über Beirat
    - Geschäftsführender Gesellschafter gleichzeitig Vorsitzender der Geschäftsführung
  - Mitarbeiter
    - Human Capital wichtigste Ressource für Geschäftserfolg von Dienstleistungsunternehmen in westlicher Welt
- Unternehmensextern
  - Anspruchsgruppen je nach Geschäftsfeld und Zeitverlauf eines Projekts verschieden
    - Beispiel: Entwicklung eines Shopping Centers
      - Baurechtschaffung: Kommunen
      - Entstehungsphase: potenzielle Mieter (lokale Existenzgründer bis hin zu international agierenden Unternehmen)
      - Final: Bevölkerung im Einzugsgebiet

**7. Interviewerin: Welche Bedeutung hat die Anspruchsgruppe der Journalisten für Ihr Unternehmen?**

- Nutzung der Medien als Informationsmultiplikatoren und Diskussionsplattform
- Unternehmen „ECE“
  - Sehr hohe Bedeutung von Fach- und Tagesmedien
  - Vertrauenspflege zu Zielgruppen nur über vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten möglich
- Geschäftsfeld „Shopping Center“
  - Sehr hohe Bedeutung in der Entwicklungsphase
    - Hohes Informationsbedürfnis der Bevölkerung über Marketing nicht zu befriedigen
  - Medien einer von mehreren Kommunikationswegen nach Center Eröffnung
    - Imagebildung durch eigenen Besuch des Centers
    - Imagebildung unterstützt durch intensives Marketing

**8. Interviewerin: In der Gesellschaft hat sich das Bild vom idealen Unternehmen verändert. Wie würden Sie die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen der Immobilienbranche heute definieren?**

- Grundlegend: Arbeitsplatz- und Wohlstandsschaffung
- Veränderungen im Zeitverlauf
  - Gestiegene Ansprüche an Qualität
    - Keine weitere Akzeptanz von reinen Zweckbauten
  - Gestiegene Ansprüche an partnerschaftliche Zusammenarbeit
    - Interesse von Kommunen an Einflussnahme auf Stadtbildentwicklung
  - Berücksichtigung neuer Werte wie „Nachhaltigkeit“
    - Diskussion in den Bereichen „Bestandspflege“ und „Energietechnik“

**9. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens weiter an die veränderten Erwartungen der Gesellschaft heranzuführen?**

- Anforderungen der Gesellschaft bereits in höchstem Maße durch ECE beantwortet
  - Beispiel „Städtebau“ + „Architektur“: 400 fest angestellte Architekten als Qualitätsmerkmal
  - Beispiel „Nachhaltigkeit“: Umweltschutz und Kostensenkung durch niedrigen Energieverbrauch
- Neue Entwicklung: Kommunikation des Themas „Nachhaltigkeit“ nach außen
  - Dazu: Gründung eines Umweltteams und Umstellung auf Ökostrom
- Potenzial: Qualitätssteigerung innerhalb bereits bearbeiteter Felder

**10. Interviewerin: Welches Ziel hat sich Ihr Unternehmen für die Entwicklung seiner Reputation gesteckt?**

- Ausbau der als wichtig erkannten Felder
- Identifikation zukünftig relevanter Felder
  - Voraussetzung: Offenheit für neue Entwicklungen

**11. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Kodifizierung von Unternehmenszielen wesentlich für Know-how Transfer
  - Vorleben bzw. Kommunikation durch Vorgesetzte allein nicht ausreichend
- Kein übergeordnetes Konzept vorhanden
- Kodifizierung der Unternehmensziele in verschiedenen Formen
  - Marketing- und Pressekonzepte
  - Unternehmensleitlinien
  - Broschüren für interne und externe Zwecke
    - Beispiel „Nachhaltigkeit und Umwelt“: interne Papiere und vermehrt externe Nachhaltigkeitsberichte
    - Beispiel Entwicklung eines Architekturbuchs

**12. Interviewerin: Welchen Beitrag leistet die Reputation Ihres Unternehmens zu dessen Erfolg? Wie viel Prozent des Wertes Ihres Unternehmens werden Ihrer Meinung nach durch dessen Reputation bestimmt?**

- Sehr großer Beitrag zum Unternehmenserfolg
  - Fehlende Wahrnehmung von Unternehmen „ohne Reputation“ durch Zielgruppen
  - Durchführbarkeit des Kerngeschäfts durch negative Reputation in Frage gestellt
    - Direkte Betroffenheit der Zielgruppe: Kerngeschäft in höchstem Maße gefährdet
    - Indirekte Betroffenheit der Zielgruppe: Bestenfalls Indifferenz
    - Ziel: Vermeidung jeglicher Problemfelder
- Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht in Prozenten messbar
  - Gründe für Erfolg komplexer Systeme nicht exakt determinierbar

**13. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Reputation Ihres Unternehmens auch in Zukunft sicherzustellen?**

- Glaubwürdige Kommunikation der Unternehmensleistungen und -werte
- Ineinandergreifende Instrumente
  - Unternehmenskommunikation und spezielles Projektmarketing
    - Beispiel: Pressearbeit  
„Es muss aber nicht alles, was wir erreicht haben, veröffentlicht werden.“
    - Beispiel: Kommunen und Politiker (heterogene Gruppen): Information über Fachkonferenzen, Bücher und Broschüren
    - Beispiel: Einzelhändler (homogene Gruppe): Mund-zu-Mund Propaganda guter Leistungen
  - Gesellschaftliches Engagement aufgrund der Verankerung gesellschaftlicher Werte in der Familien- und Unternehmenstradition
    - „Wir engagieren uns nicht, weil wir das für unsere Reputation oder unseren Erfolg tun müssen. Es ist eine eigene Motivation.“
    - Beispiel: Gründung von Stiftungen und Unterstützung von Bildung und Forschung

**14. Interviewerin: Welche Bedeutung hat insbesondere die Transparenz für die Reputation Ihres Unternehmens?**

- Durchschnittliche Bedeutung der Transparenz bei der ECE
- Höhere Bedeutung für Unternehmen mit Reputationsproblemen im Bereich Transparenz

**15. Interviewerin: Unabhängig davon, welche Erwartungen die Öffentlichkeit an die Transparenz Ihres Unternehmens stellt, welchen Anspruch hat Ihr Unternehmen an seine Transparenz?**

- Eher offensive Kommunikation mit Öffentlichkeit
  - Verhinderung falscher Annahmen durch frühzeitige Information
    - Beispiel Projektentwicklung eines Centers
      - Präsentation des Projekts vor Baubeginn sowie Darstellung von Referenzprojekten in Tageszeitungen
      - Organisation von Busfahrten für Entscheidungsträger und Interessierte zu Referenzprojekten
  - Insgesamt: Perfekionierte Transparenzprozesse
  - Aber: Beachtung der Reihenfolge der informierten Personen wichtig
    - Zuerst: Bürgermeister und zuständige Gremien, dann: Bürger

**16. Interviewerin: Sehen Sie die Gestaltung der Unternehmensreputation in der Zukunft eher als ein aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen oder eher als eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Wertewandel?**

- Aktives Ausnutzen von Erfolgspotenzialen
  - Ausbau und Absicherung der Marktführerschaft
- Reaktion auf den Wertewandel
  - Auswirkungen eines Wertewandels auf die Themensetzung innerhalb der ECE
- Resultat der Unternehmenstradition
  - Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen = Wert an sich

**17. Interviewerin: Angenommen es gäbe eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an die Öffentlichkeit herantreten?**

- Situationsabhängig
  - Aber: „Die beste Krisenkommunikation ist immer aktiv. Sonst hat man verloren.“

**18. Interviewerin: Auch wenn mehrere Personen Ihres Unternehmens mit Journalisten kommunizieren, welche Person repräsentiert Ihr Unternehmen hauptsächlich in der Presse?**

- Vorsitzender der Geschäftsführung

**19. Interviewerin: Über welche besonderen Qualitäten verfügt diese Person im Umgang mit der Presse?**

- Personengebundene Autorität
  - Gesellschaftliches Verantwortungsgefühl
  - Fachkompetenz
  - Verkörperung von Unternehmertum
- „Es ist wichtig, nicht nur aus der Funktion heraus Autorität zu besitzen.“

**20. Interviewerin: Wie häufig haben Sie persönlich Kontakt zu den Journalisten, die für Ihr Unternehmen relevant sind?**

- Geschäftsführung
  - Fast täglicher Kontakt
- Leiter CC und Pressesprecher
  - Vielfacher täglicher Kontakt

**21. Interviewerin: Welche Bedeutung haben die Experten Ihres Unternehmens in der Kommunikation mit Journalisten?**

- Einbezug von Experten bei Projektvorstellungen
  - Vorstellung durch Bereichsleiter, Pressesprecher und Experten (insgesamt: fünf bis sechs Personen)
  - Im Normalfall keine Anwesenheit des Vorsitzenden der Geschäftsführung

**22. Interviewerin: Wie binden Sie die Experten Ihres Unternehmens in die Kommunikation mit Journalisten ein?**

- Themenabhängige Einbindung von Experten
  - Hoher Projektbezug: Starke Einbindung
  - Strategische Themen: Geschäftsleitung bis zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung

**23. Interviewerin: Können Verbände Ihrer Meinung nach positiv darauf wirken, wie transparent Unternehmen der Immobilienbranche von Journalisten erlebt werden?**

- Positiver Einfluss von Verbänden vorhanden
  - Wichtigste Initiative: Zentraler Immobilien-Ausschuss
    - Verbesserung der Transparenz durch Integration verschiedenster Unternehmen der Immobilienbranche
  - „Transparenzinitiative der deutschen Immobilienbranche“

**24. Interviewerin: Welche Verbände der Immobilienbranche unterstützt Ihr Unternehmen?**

- Unterstützung zahlreicher Verbände aufgrund breiter geschäftlicher Aufstellung der ECE
  - Beispiele:
    - Handelskammern, Einzelhandels- und Industrieverbände im In- und Ausland
    - Zentraler Immobilien-Ausschuss
    - „Transparenzinitiative der deutschen Immobilienbranche“ (Verantwortung für Integration in tägliche Arbeit und Geschäftsführungssitzungen bei einem Mitglied der Geschäftsführung)
- Eigenes Engagement und das von Mitarbeitern u.a. in Arbeitskreisen vom ULI

**25. Interviewerin: Wie hoch ist ungefähr das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation im Verhältnis zum Umsatz Ihres Unternehmens?**

- Verhältnis nicht bestimmt
  - Keine Unterscheidungsmöglichkeit reputationsfördernder und nicht-reputationsfördernder Maßnahmen
  - Rechtfertigung einer Erhebung aufgrund von schlechtem Kosten-Nutzenverhältnis nicht möglich
    - Stabsgeschäft bei der ECE auf das zwingend Notwendige beschränkt

**26. Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Unternehmensreputation in den letzten Jahren gestiegen?**

- Budget nicht bestimmbar gestiegen
  - Grund: Gestiegenes Budget für Marketing, Veranstaltungen, u.ä.

**27. Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für diese Budgetentwicklung in der Zukunft?**

- Steigendes Budget
  - Unternehmenswachstum mit erhöhter Anzahl an kommunikativen Aktivitäten verbunden
  - Verstärkte öffentliche Diskussion neuer Themenfelder mit neuen Arbeitsfeldern für ECE verbunden

**28. Interviewerin: Nach welchen Kriterien wird die Höhe des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation festgelegt?**

- Jährliche Budgetplanung für die Unternehmenskommunikation mit vierteljährlichen Hochrechnungen
- Zusätzliche Budgetierung wichtiger, kurzfristig auftauchender Projekte

**29. Interviewerin: In welcher Form enthalten die Gehälter von Mitarbeitern wie dem Reputationsmanager oder dem Pressesprecher erfolgsabhängige Anteile?**

- Erfolgsabhängiger Anteil bei Gehältern von Führungspersönlichkeiten
- Bestimmung der Prämienhöhe
  - Definition von Zielen
  - Einschätzung des Zielerreichungsgrades durch Vorgesetzte
- Ausschüttung: Jahresende oder unterjährig nach einzelnen Projekten

**30. Interviewerin: Wurden in Ihrem Unternehmen anfangs Diskussionen über die Bedeutung der Unternehmensreputation und deren Gestaltung geführt? Erinnern Sie sich noch an Problemfelder, die damals erörtert wurden?**

- Integrationsprobleme bei der Gründung der Abteilung CC Ende der 80er Jahre
  - Kommunikative Aktivitäten zuvor in anderen Bereichen angesiedelt
  - Teilweise mit Problemen behaftete Zusammenarbeit

**31. Interviewerin: In welchem Personenkreis wurde anfangs über eine gezielte Gestaltung der Unternehmensreputation diskutiert?**

- Gestaltung durch Vorsitzenden der Geschäftsführung, Herrn Dr. Kraft, bereits in den 70er Jahren
  - Bedarfsweises Hinzuziehen von Hilfen

**32.Interviewerin: Als in Ihrem Unternehmen beschlossen wurde, die Unternehmensreputation strategisch zu gestalten, hat es dafür einen offiziellen Startschuss gegeben?**

- Einstellung eines Pressesprechers und Gründung der Abteilung „Public Relations“ Ende der 80er Jahre

**33.Interviewerin: Die Unternehmen der Immobilienbranche stehen unter einem erhöhten Wettbewerbsdruck. Hierdurch können die „weichen Ziele“ eines Unternehmens wie dessen vorteilhafte Unternehmensreputation leicht in den Hintergrund geraten. Wie versuchen Sie das zu verhindern?**

- Kein Verdrängen weicher Themen wie „Öffentlichkeitsarbeit“
  - ECE erfolgreich und noch nie in Zwangslage: Kontinuierliches Wachstum und keine Entlassungen
  - Aber: Verbesserungspotenziale in Teilbereichen immer vorhanden

**34.Interviewerin: Mussten Sie sich schon einmal persönlich einschalten, um sicher zu stellen, dass Ihre Bemühungen um eine vorteilhafte Unternehmensreputation nicht anderen Zielen untergeordnet wurden?**

- Bisher kein persönliches Einschreiten notwendig
  - Aber: Ständige Abwägungsprozesse zwischen fachlichen Notwendigkeiten und der Kommunizierbarkeit von Lösungen aufgrund des kommunikativen Umfeldes der ECE
  - Beispiel: Wahl der besser kommunizierbaren Lösungsmöglichkeit

**35.Interviewerin: Welche konkreten Vorteile haben sich bereits aus der Gestaltung der Reputation für Ihr Unternehmen ergeben?**

- Positive Reputation = Steigerung des Geschäftserfolgs
  - Positive Darstellung in unabhängigen Gutachten: „Und eins kommt noch hinzu – die ECE macht den Standort.“
  - Weiterempfehlung der ECE zwischen den Bürgermeistern verschiedener Städte
  - Anziehung neuer Centermieter
- Negative Reputation = Risiko für Geschäftserfolg
  - Risiko gesteigert aufgrund schneller Informationsverbreitung über das Internet

**36.Interviewerin: Wie überprüfen Sie die betriebswirtschaftliche Wirkung des strategischen Reputationsmanagements?**

- Betriebswirtschaftliche Wirkung vorhanden aber nicht messbar

### Anhang 3.1.2: Interview mit dem Reputationsmanager

Interviewpartner:	Herr Robert Heinemann
Position:	Bereichsleiter Corporate Communications
Unternehmen:	ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG
Adresse:	Heegbarg 30, 22391 Hamburg

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der ECE?**

- 1999

**2. Interviewerin: Wo waren Sie tätig, bevor Sie Leiter der Unternehmenskommunikation bei der ECE wurden?**

- Dresdner Bank

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- BWL-Studium

**4. Interviewerin: Haben Sie eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Finanzwirtschaftliches Wissen: Studium und Tätigkeit bei der Dresdner Bank
- Immobilienspezifisches Wissen: Learning by Doing

**5. Interviewerin: Als Sie damals mit der aktiven Gestaltung der Unternehmensreputation begonnen haben, wie haben Sie die Belegschaft in die Ideenfindung mit einbezogen?**

- Beginn Reputationsmanagement in den 70er Jahren
  - Kleine Belegschaft
  - Gemeinsame Gestaltung von Broschüren und Events
- Heute
  - Große Belegschaft
    - Mitarbeitereinbezug durch Vorsitzenden der Geschäftsführung explizit gewünscht
  - Vorgehensweise bei der Gestaltung der Reputation
    - Maßnahmen: Tiefeninterviews, Fragebögen, Workshops, Diskussion auf Führungskräfte-tagung, Diskussion in einzelnen Unternehmensbereichen
    - Beteiligung von Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen und Bereiche
    - Gemeinsame Richtungsfindung
    - Breite Kommunikation der Entscheidungen und Erklärung im Unternehmen
    - Resultat: Hohe Akzeptanz von Entscheidungen
  - Beispiele: Neugestaltung des Corporate Design und Festlegung der Führungswerte

**6. Interviewerin: In welcher Form konnten die Mitarbeiter ihre Ideen einbringen?**

- Geordneter Weg zur Ideeneinbringung
  - Einrichtung einer gesonderten Arbeitsgruppe aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche für Ideensammlung:
    - Beispiel Neugestaltung Corporate Design
- Unsystematischer Weg zur Ideeneinbringung
  - Direktes und eigenverantwortliches Aufsuchen der Geschäftsleitung durch Mitarbeiter
  - Präsentationsform von Ideen
    - Mündlich oder 3 bis 4 Charts

- Vorstandsvorlage nicht benötigt

**7. Interviewerin: Wie lange haben Sie sich mit der Ideenfindung beschäftigt?**

- Ca. ein Jahr für die Neugestaltung des Corporate Design

**8. Interviewerin: Gab es auch Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation von niedrigeren Hierarchieebenen?**

- Credo der Unternehmensfamilie: Ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensreputation
- ECE grundsätzlich langfristig und sozial orientiert
- Ideen von Mitarbeitern zur Gestaltung der Reputation = Beiträge zur Umsetzung der ECE Werte

**9. Interviewerin: Was war der entscheidende Impuls zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Reputationsmanagements
  - Viele kleine Ideen
- Beispiel: Neugestaltung des Corporate Design
  - Altes Logo nicht der aktuellen Identität der ECE entsprechend
    - Unternehmenswachstum
    - Internationalisierung
    - Neue Geschäftsfelder
  - Schwierige Darstellung des alten Logos in neuen Medien wie dem Internet

**10. Interviewerin: Wer hat diesen Impuls gegeben?**

- Diskussion über Gestaltung der Reputation v.a. im Bereich „Corporate Communications“
  - Erstellung jährlicher Kommunikationskonzepte
  - Diskussion der Konzepte mit betroffenen Bereichen
  - Diskussion der Konzepte mit der Geschäftsführung
  - Eventuelle Diskussion auf jährlicher Führungskräfte tagung
- Beispiel: Neugestaltung des Corporate Design
  - Wiederholte Anregung zur Neugestaltung durch Mitarbeiter anderer Unternehmensbereiche
    - Teilüberarbeitung des Corporate Design in 2001/2002
  - Anregung zur Neugestaltung durch den Bereich „Corporate Communications“
    - Komplette Überarbeitung des Corporate Design in 2007

**11. Interviewerin: Warum konnte sich dieser Impuls durchsetzen?**

- Konkrete Aufbereitung: Zusammenstellung der Vor- und Nachteile
  - Neugestaltung mit hohen Kosten verbunden
- Richtiger Zeitpunkt

**12. Interviewerin: Wer in Ihrem Unternehmen trifft die Entscheidung darüber, welche Ideen zur Gestaltung der Unternehmensreputation weiter verfolgt werden?**

- Bereich „Corporate Communications“
  - Alltägliche Entscheidungen des Außenauftritts (Kongressteilnahme, Meinung der ECE zu bestimmten Themen)
- Geschäftsleitung
  - Strategisch bedeutende Entscheidungen (Umgestaltung des Corporate Design)
  - Zweifelsfragen



**13. Interviewerin: Auf welche Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens richten Sie die Gestaltung Ihrer Unternehmensreputation hauptsächlich aus?**

- Unterschiedliche Zielgruppen je nach Geschäftsfeld
- Beispiel: Geschäftsfeld Shopping
  - Besondere Bedeutung: Öffentlichkeit (Bevölkerung im Einzugsgebiet der Center)
    - Oft kontroverse Diskussionen über Projekte
      - Platzierung an prominenter Stelle im Stadtbild
      - Manchmal eine der größten Investitionen einer Stadt
  - Mieter in Centern
  - Städte und Landkreise
  - Investoren
  - Baufirmen
  - Besucher der Center
    - Weniger Zielgruppe der ECE als des jeweiligen Centers

**14. Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen von seinen (potenziellen) Kunden wahrgenommen?**

- Mieter
  - Professionalität und Marktführerschaft
  - Vertrauen auf Erfolg von Centern
    - Schritt ins Ausland mit der ECE
    - Verringerung der Suchkosten
- Investoren
  - Wissen um Erfolg der Projekte
- Baufirmen
  - Vertrauen in wirtschaftliche Machbarkeit der Projekte und Bezahlung
- Öffentlichkeit
  - Überwiegend positive Wahrnehmung von Projekten
    - Aus Bürgerentscheiden ablesbar
  - Vereinzelte Ablehnung durch lokale Gruppen
    - Furcht der Anwohner vor Lärm
    - Furcht bestehender Geschäfte vor neuen Wettbewerbern
- Politik
  - Unterschiedliche Wahrnehmung je nach Interessenslage und Parteienzugehörigkeit
- Potenzielle akademische Nachwuchskräfte
  - Bekanntheit ausbaubar

**15. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, die Identität Ihres Unternehmens und das Bild, das Ihre (potenziellen) Kunden von Ihrem Unternehmen haben, noch stärker aneinander anzugleichen?**

- Ziel: Auslotung der Erwartungen der ECE mit denen der Anspruchsgruppen
  - Ausschließliche Beachtung berechtigter Interessen
- Ergebnis des Abgleichs
  - Grundsätzlich hohe Übereinstimmung von Identität und Image bei den an der ECE als Projektentwickler interessierten Anspruchsgruppen
    - Grund: langfristiges unternehmerisches Denken
    - Aber: Defizite erkennbar
      - Vollzug der Internationalisierung auch in Kommunikation und Außendarstellung
      - Architekten eher unbekannt und eher leistungsstark als kreativ wahrgenommen
      - Aktivitäten zur „Nachhaltigkeit“ bisher nicht kommuniziert, um keine falschen Erwartungen zu wecken
  - Geringe Übereinstimmung von Identität und Image bei anderen Anspruchsgruppen

**16. Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die funktionale Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens?**

- Ausrichtung der Kommunikationsschwerpunkte an Defiziten
  - „Internationales“
    - Vermittlung der Auslandstätigkeit an deutsche Journalisten
    - Vermittlung Unternehmensidentität an ausländische Journalisten
  - „Architektur“
    - Bekanntmachung der Architekten und ihrer „kreativen“ Leistung
  - „Nachhaltigkeit“
    - Bekanntmachung der Aktivitäten (z.B. Energieeinsparungen, Verwendung lokaler Baumaterialien, Standortwahl)

**17. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Jährliches Strategiepapier mit Zielen und Maßnahmen

**18. Interviewerin: Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach die Reputation, die Ihr Unternehmen bei seinen (potenziellen) Kunden genießt, auf den wirtschaftlichen Erfolg?**

- Sehr hoher Einfluss: „Wenn Investoren, Mieter oder Städte uns nicht vertrauen, könnten wir unser Geschäft nicht betreiben.“

**19. Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Ihren (potenziellen) Kunden darüber ausgetauscht, welche Eigenschaften für eine vorteilhafte Unternehmensreputation relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht?**

- Systematische Kundenbefragung im Zusammenhang mit der Neugestaltung des Corporate Design
- Ständiger Dialog mit Mietern
  - Guter Ruf des Centers → Begünstigung des geschäftlichen Erfolgs → keine Verbesserungsvorschläge
  - Negativer Ruf des Centers → Risiko für geschäftlichen Erfolg → konkrete Verbesserungsvorschläge zu erwarten
- Anfragen von Investoren zum Thema „Nachhaltigkeit“
  - Weitergabe der Anfragen eigener Anleger
  - Bestätigung: Aktivitäten der ECE treffen Zeitgeist

**20. Gibt es Erhebungen zur Reputation Ihres Unternehmens bei Ihren Kunden? Wie erheben Sie die Reputation? Wer führt die Erhebung durch?**

- Centerebene
  - Jährliche große Kundenbefragung durch externen Dienstleister
- Unternehmensebene
  - Direkter Dialog mit Kunden
    - Zielgruppen zu heterogen für systematische Befragung
    - Keine Teilnahmebereitschaft bei Top-Entscheidern aus Wirtschaft und Politik an systematischen Befragungen

**21. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um eine vorteilhafte Unternehmensreputation bei den (potenziellen) Kunden Ihres Unternehmens sicherzustellen?**

- Bildung von Vertrauen in die Leistungen der ECE
  - Mieter: Abschluss von Mietverträgen über zehn Jahre
  - Investoren: Langfristige Geldanlagen

**22.Interviewerin: Welchen Stellenwert nimmt insbesondere die Pressearbeit im Vergleich zu anderen Möglichkeiten ein, die Unternehmensreputation zu gestalten?**

- Pressearbeit
  - Eher unterstützende und indirekte Wirkung
    - Generierung von ca. der Hälfte der Reputation
  - Faktenorientierte Ausgestaltung
  - Größtenteils beschränkt auf Immobilienzeitung und andere Fachzeitungen
    - Gezielte Ansprache von Anspruchsgruppen
    - Aber: Von außen Hinweise auf zu geringe Medienpräsenz
- Dialog mit Menschen vor Ort und partnerschaftliches Zusammenarbeiten
  - Generierung eigentlicher Reputation

**23.Interviewerin: Auch wenn ein Unternehmen professionell seine Unternehmensreputation gestaltet, können bestimmte Ereignisse oder Entwicklungen im Unternehmen oder in seinem Umfeld seine Reputation gefährden. Wie stellen Sie sicher, dass solche Risiken frühzeitig erkannt werden? Gibt es ein System, durch das Sie die Risiken ihrer Reputation erfassen? Wie ist es ausgestaltet?**

- Pressemonitoring
- Erfassung von Umsatzzahlen der Centermieter
- Hohe Sensibilität für Journalistenanfragen im Bereich „Corporate Communications“
- Enge Vernetzung des Bereichs „Corporate Communications“ im Unternehmen (Einbindung in die Projektentwicklung und den Support)
- Aktuell: Aufbau eines Krisenmanagements
  - Keine Eignung von Frühwarnsystem für Katastrophenfälle
  - Bisher keine Notwendigkeit, aber grundsätzliche Vorbereitung auf Krisensituationen sinnvoll

**24.Interviewerin: Wie werden die Ergebnisse weiter nutzbar gemacht?**

- Einschreiten bei Problemen
  - Hilfestellungen durch Vermietung und Centermanagement bei Umsatzproblemen
- Weitergabe von Wissen an Kollegen anderer Unternehmensbereiche

**25.Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen Richtlinien zur Transparenz? In welchem Turnus werden diese Richtlinien überarbeitet?**

- Corporate Governance Initiative
  - Gilt für alle Mitarbeiter
  - Bereitstellung von Informationsmaterial
  - Spezielle Ansprechpartner im Unternehmen

**26.Interviewerin: Welche Fachabteilungen stimmen Sie in der Durchführung des strategischen Reputationsmanagements aufeinander ab?**

- Innerhalb des Bereichs CC (integrierte Kommunikation)
  - Media Relations
  - Eventmanagement und Messen
  - Internationale Organisationen
  - Public Affairs und Corporate Responsibility
- Bereich CC mit Architekten bei Erstellung des Architekturbuchs
- Bereich CC mit Centermanagern und Vermietung bei Erstellung der Center News und Durchführung von Fortbildungen
- Bereich CC mit Personalabteilung bei Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter

**27. Interviewerin: Wie erfolgt die Abstimmung organisatorisch?**

- Mitarbeiter vor Ort
  - Mündlicher Dialog
- Mitarbeiter, die nicht vor Ort sind
  - Schriftlich und mündlich bei Fortbildungen

**28. Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügen Sie als Reputationsmanager gegenüber der Presseabteilung und anderen Fachabteilungen?**

- Zentrale Kommunikationssteuerung
- Kompetenzübergreifend: Interventionsmöglichkeiten bei Risiken für Außendarstellung
  - Gemeinsames Erarbeiten von Alternativen
  - Nur im Konfliktfall Einschalten der Geschäftsleitung (Normalfall: gutes Einvernehmen)

**29. Interviewerin: Welche Unterstützung bieten Sie den Fachabteilungen an, um deren Aktivitäten auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements auszurichten?**

- Aktive Informationsvermittlung
  - Beispiel: Sprachregelung mit den Daten und Fakten zur ECE
- Seminare für Center Manager
  - Beispiel: Thema „Krisenkommunikation“
  - Vermittlung der Unternehmensidentität als Grundlage für Center Kommunikation
- Ansprechpartner bei Fragen und Problemen
- Nur indirekter Reputationszusammenhang der Center mit ECE
  - Grund: Andere Namensführung (z.B. „Altmarkt Galerie“ oder „Schloss Arkaden“)

**30. Interviewerin: Wie überprüfen Sie, dass in den Fachabteilungen kontinuierlich die Ziele des strategischen Reputationsmanagements verfolgt werden?**

- Verfolgung der Presseberichterstattung über Center
  - Einschreiten bei Verletzungen strategischer Vorgaben oder Fehlentwicklungen
- Zentrale Kommunikationssteuerung
  - Einsicht aller Drucksachen und Filme
- Einbindung des Bereichs CC bei Beschwerden

**31. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie mit der Unternehmensleitung bei der Gestaltung der Unternehmensreputation zusammen?**

- Diskussion und Entscheidung strategischer Fragen bezüglich der Außendarstellung der ECE

**32. Interviewerin: Auf Immobilienmessen treffen die Mitarbeiter verschiedener Abteilungen Ihres Unternehmens auf Vertreter der Presse, Geschäftspartner und sonstige interessierte Personen. Wie bereiten Sie Ihre Mitarbeiter darauf vor, dass sie mit einer einheitlichen Aussage auftreten?**

- Erfahrene Mitarbeiter mit täglichem Kontakt zu Journalisten oder Kunden
  - Keine besondere Vorbereitung
- Neue Mitarbeiter
  - Besondere Ausbildung

**33. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle des strategischen Reputationsmanagements mit externen Dienstleistern zusammen?**

- Konzeptionelle Tätigkeiten
  - Bereich „Corporate Communications“

- Interne Reputationsevaluation
  - Externer Dienstleister (Gallup)
- Neugestaltung des Corporate Design (Mitarbeiter- und Kundeninterviews sowie eigentliche Logogestaltung)
  - Externer Dienstleister
- Produktion von Veröffentlichungen (z.B. Broschüren)
  - Externer Dienstleister

**34. Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein schriftlich festgehaltenes Konzept mit den wesentlichen Aspekten für die Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- „Das Thema „Reputationsmanagement“ schwingt bei allen Aktivitäten der ECE mit, ohne dass wir ein Handbuch hierzu hätten.“
  - Handbuch zu statisch und nicht zur Identität der ECE passend
  - Klares Ziel: Grundsatz des verlässlichen hanseatischen Kaufmanns
- Jährliches Strategiepapier
  - Festhalten der Nuancen des Bildes
    - Anfang der 90er Jahre: „ECE als erfolgreicher Akteur in den neuen Bundesländern“
    - Dann: „Internationalisierung“
    - Neu: „Nachhaltigkeit“ und „Architektur“

**35. Interviewerin: Wie ist die Pressearbeit darin eingebunden?**

- Jährliches Strategiekonzept = Plan für integrierte Kommunikation
  - Pressearbeit neben Publikationen und Veranstaltungen eingebunden
  - Festlegung inhaltlicher und organisatorischer Aspekte
  - Abstimmung der Aktivitäten

**36. Interviewerin: In welchem Turnus wird das Konzept überarbeitet?**

- Jährlich

**37. Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit abteilungsübergreifend, um die Reputation Ihres Unternehmens bei seinen (potenziellen) Kunden zu festigen?**

- Alle Projekte des Bereichs CC grundsätzlich abteilungsübergreifend
  - Beispiele: Erstellung eines Architekturbuchs und der Center News

**38. Interviewerin: Gibt es einen groben Aktionsplan für das Reputationsmanagement?**

- To-Do Liste mit den anstehenden Projekten

**39. Wie viel Prozent des Budgets für die Gestaltung der Unternehmensreputation entfallen ungefähr auf die Pressearbeit?**

- Geringe Kosten für Pressearbeit im Vergleich zu Veranstaltungen, Verbandstätigkeiten oder Broschüren
  - Unternehmensinterne Erstellung aller Leistungen
    - Bereich CC: Organisation von Presseeinladungen
    - Center: Bereitstellung der Räumlichkeiten

**40. Interviewerin: Ist das Budget für die Gestaltung der Pressearbeit mit der Einführung des strategischen Reputationsmanagements gestiegen?**

- Kosten für Pressearbeit gestiegen
  - Entscheidend: Mehr Projekte und verstärkte Auslandstätigkeit

- Aktivere und transparentere Kommunikation

**41.Interviewerin: Was sind Ihre Erwartungen für die Zukunft?**

- Weitere Kostensteigerung bei Unternehmenswachstum

**42.Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten zur Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Mitgliedschaft in Netzwerken (z.B. PR Club in Hamburg, Pressesprecherverband)
- Zeitschriften (PR Magazin)
- Austausch auf Messen mit Geschäftspartnern und Journalisten
- Austausch mit Kollegen
- Beobachtungen „rechts und links der Scheuklappen“
  - Beobachtung anderer Branchen

**43.Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen, die Ihr Unternehmen im Reputationsmanagement zurückgelegt hat?**

- Gründung 1965
  - Reputationsgestaltung bei Vorsitzendem der Geschäftsführung
- 80er Jahre
  - Gründung des Bereichs CC als Pressestelle mit erweiterten Aufgaben (u.a. Prospektentwürfe, Organisation von Messen)
- Heute
  - 3.000 Mitarbeiter
  - Kontinuierliches Wachstum des Bereichs CC (z.B. Event- und Messemanagement)
  - Veränderte Ausrichtung des Bereichs CC
    - Aktiveres und inhaltlich orientierteres Arbeiten
      - Beispiel: Vorantreiben des Themas „Nachhaltigkeit“ in der Außendarstellung und im Unternehmen
      - Beispiel: Anstoß von Lernprozessen durch Wissenstransfer zwischen Unternehmensbereichen
  - Erweitertes Aufgabenfeld des Bereichs CC
    - Pflege wichtiger Kunden für zukünftige Geschäftsbeziehungen

**44.Interviewerin: Wann wurde die Pressearbeit mit einbezogen?**

- In den 80er Jahren

**45.Interviewerin: Gab es ein Konzept mit dem Sie die Ausgestaltung des strategischen Reputationsmanagements vorangetrieben haben oder hat sich diese im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Entwicklung im Laufe der Zeit
- Punktuelle Strategien zur Verbesserung der Außendarstellung

**46.Interviewerin: Auf welchem Weg informieren Sie die Belegschaft Ihres Unternehmens über die Bedeutung der Unternehmensreputation und die Kernaussagen Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Platzierung von Themen in der Mitarbeiterzeitschrift
- Begleitung von Mitarbeiterfesten
- Verdeutlichung der Themen bei Führungskräften
- Personalabteilung: Verankerung der Unternehmenswerte über Führungsrichtlinien im Unternehmen

**47.Interviewerin: Wissen Sie, wie die Belegschaft die Bedeutung einer vorteilhaften Reputation für Ihr Unternehmen einschätzt? Gibt es hierzu eine Erhebung?**

- Bedeutung der Unternehmensreputation abhängig von Funktion des Mitarbeiters
  - Enger Kundenkontakt: Eher starke Bedeutung
  - Kein Kundenkontakt: Eher weniger starke Bedeutung
- Sehr positive Einschätzung der Unternehmensreputation bei Mitarbeitern
  - Mitarbeiterumfrage durch Personalabteilung in Kooperation mit dem Gallup Meinungsforschungsinstitut
    - Frage: „Arbeiten Sie gerne bei der ECE?“

**48.Interviewerin: Auf welchem Weg können sich die Mitarbeiter Ihres Unternehmens über die Gestaltung der Unternehmensreputation austauschen? Werden diese Möglichkeiten von den Mitarbeitern genutzt?**

- Austausch auf Informationsveranstaltung
  - Beispiel: Neugestaltung des Corporate Design
- Direkte Feedbackmöglichkeit
  - Vorteil flacher Hierarchien
  - Kein Diskussionsforum im Intranet
    - Risiko des „Kaputtredens“ von Neuerungen

**49.Interviewerin: Wie motivieren Sie bspw. Mitarbeiter der Pressestelle, die Ziele des strategischen Reputationsmanagements in Ihren Aktivitäten zu berücksichtigen?**

- Enger Dialog
- Gemeinsames Erarbeiten von Strategien und Maßnahmen

**50.Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung des Reputationsmanagements in Ihrem Unternehmen ein?**

- Reputationsmanagement niemals Geschäftsalltag
  - Entstehen immer neuer Ideen
  - Entstehen neuer Aufgaben durch die Weiterentwicklung des Unternehmens
- Aber: Reputationsmanagement nicht mehr in der Anfangsphase
  - Einbindung von Auslandsgesellschaften in den Gestaltungsprozess des Corporate Design
  - Zweisprachige Gestaltung der Mitarbeiterzeitschrift und des Intranet

**51.Interviewerin: Welche Aufgaben müssen Sie noch lösen?**

- Thema „Internationalisierung“
  - Anspruch
    - Schnelle Information der Geschäftsführung über Geschehnisse im Ausland genauso wie in Deutschland
    - Verankerung der ECE Werte in ihren ausländischen Gesellschaften
  - Durchgeführte Maßnahmen
    - Ansprache von Wertethemen in gemeinsamer Führungskräfte tagung
    - Zusammensetzung der ausländischen Geschäftsführungen durch lokalen und deutschen Partner
  - Unbewältigte Aufgaben
    - Pressesprecher und Übersetzer vor Ort zu vertretbaren Kosten
    - Erfassung länderspezifischer Mentalitäten, Bedürfnisse und Erwartungen

**52.Interviewerin: Was sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Gestaltung der Unternehmensreputation, die Ihr Unternehmen im Laufe der Zeit gesammelt hat?**

- „Wichtig ist, dass man nicht in Aktionismus verfällt, denn Reputation kann man nur langfristig gestalten.“

- Enge Anbindung an die Geschäftsführung
  - Wissen über wichtige Entscheidungen notwendig
  - Vertrauen der Geschäftsführung notwendig
    - Ermöglicht Beratung auch in schwierigen Kommunikationssituationen
- Keine Zusammenarbeit mit Presseagenturen
  - Vollständige Integration ins Unternehmen nicht möglich

**53. Interviewerin: Haben Sie diese Erkenntnisse schriftlich festgehalten?**

- Nein
  - Lesen schriftlicher Abfassungen nicht garantiert
  - Mündlicher Austausch präferiert

**54. Interviewerin: In welcher Form sind diese Erkenntnisse auch anderen Mitgliedern Ihres Unternehmens zugänglich?**

- Ständiger Dialog
- Erstmalig Jahrestagung des Bereichs CC
  - Förderung des Austauschs zwischen den Teams
  - Bewusste Ansprache bestimmter Themen
  - „Denn Ziel sollte es sein, dass alle alles wissen.“

**55. Interviewerin: Wie überprüfen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements?**

- Jahresendbilanz zu Schwerpunktthemen

**56. Interviewerin: Wie kontrollieren Sie insbesondere den Beitrag der Pressearbeit zur Gestaltung einer vorteilhaften Unternehmensreputation? Wer führt die Bewertungen durch?**

- Tägliche Presseumschau
  - Gefühl für Darstellung der ECE in der Öffentlichkeit
  - Gefühl für aufkommende relevante Themen

**57. Interviewerin: Vergleichen Sie den Erfolg Ihres strategischen Reputationsmanagements auch mit dem Ihrer Wettbewerber?**

- Nur informeller Vergleich mit Wettbewerbern
  - Wahrnehmung der Messeauftritte
  - Wahrnehmung von angebotenen Broschüren, Events usw.

**58. Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen in der Gestaltung Ihres strategischen Reputationsmanagements geführt?**

- „Es ist immer hilfreich, wenn man weiß, wo man steht.“
- Einfluss des Wissens in die tägliche Arbeit
  - Beispiel: Internetauftritt
    - Häufige Eingabe des Suchbegriffs „Öffnungszeiten“ auf ECE Homepage
    - Empfehlung für Erstellung eigener Center-Websites



**Anhang 3.1.3: Interview mit dem Pressesprecher**

Interviewpartner:	Herr Christian Saadhoff
Position:	Pressesprecher
Unternehmen:	ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG
Adresse:	Heegbarg 30, 22391 Hamburg

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der ECE?**

- Juli 2006

**2. Interviewerin: Was haben Sie gemacht, bevor Sie Pressesprecher bei der ECE wurden?**

- Pressearbeit für den Hamburger Senat (u.a. Sprecher des Wirtschaftssenators)

**3. Interviewerin: Haben Sie ein Studium absolviert?**

- Magisterstudium
  - Hauptfach: Politikwissenschaft
  - Nebenfächer: Geschichte und Germanistik
- Aufbaustudium „Internationale Beziehungen“

**4. Interviewerin: Haben Sie eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Vier bis fünf Monate intensive Einarbeitung bei ECE

**5. Interviewerin: Welche Überlegungen haben in Ihrem Unternehmen dazu geführt, dass Journalisten eine wesentliche Wettbewerbskraft darstellen, die es zu nutzen gilt?**

- Lokale Ausrichtung der Projekte der ECE
  - Wahrnehmung der Projekte und des Unternehmens bei den Medien vor Ort wichtig
  - Positive Berichterstattung in lokaler Presse notwendig

**6. Interviewerin: Welche Presse ist besonders wichtig, um die Anspruchsgruppen Ihres Unternehmens zu erreichen?**

- Lokale Presse
  - Lokale Geschäftstätigkeit
  - Überwiegende Anzahl der Artikel über ECE
- Immobilienfachpresse
- Fachmedien der Bauunternehmen und Mieter (Einzelhandelsunternehmen)
- Überregionale Tagespresse
  - Ansprache potenzieller Mitarbeiter

**7. Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen klar definiert, welche Journalisten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit besonders ansprechen?**

- Definition von Medienkategorien
  - Ansprache mit verschiedenen Aktionen und Themen
- „VIP-Liste“
  - Persönliche Kontaktpflege

**8. Interviewerin: Wie wird Ihr Unternehmen Ihrer Meinung nach von den Journalisten hinsichtlich seiner Transparenz wahrgenommen?**

- Insgesamt positive Rückmeldungen
  - Personell starke Besetzung der Presseabteilung für Bedürfnisbefriedigung der Journalisten
  - Grundsätzlich hohe Transparenz gegenüber Journalisten
    - Aber: eingeschränkte Informationen in Akquisephasen

**9. Interviewerin: Sehen Sie ein Potenzial, das Transparenzerleben der Journalisten und die Transparenz, die Ihr Unternehmen bietet, noch stärker aneinander anzugleichen?**

- Stärkere Platzierung der ECE als erfolgreiche Marke
- Stärkere Platzierung der Mitarbeiter als „freundliche“ Gesprächspartner für Journalisten

**10. Interviewerin: Was ist Ihr Ziel für die Ausgestaltung Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**

- Erzielung einer positiven Presse
- Wahrnehmung der Produktvielfalt der ECE
- Wahrnehmung der Menschen in der ECE
  - „Der menschliche Faktor ist wesentlich für eine vorteilhafte Reputation.“

**11. Interviewerin: Ist das Ziel schriftlich festgehalten?**

- Jährliches Konzept für die Pressearbeit

**12. Interviewerin: Welche Bedeutung hat das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten im Vergleich zu anderen Zielen Ihrer Pressearbeit?**

- Hohe Bedeutung des Transparenzerlebens
  - Gestiegene Bedeutung im Zeitverlauf

**13. Interviewerin: Wie stark wird Ihrer Meinung nach die Reputation Ihres Unternehmens bei Journalisten davon bestimmt, wie transparent diese Ihr Unternehmen erleben?**

- Starker Einfluss des Transparenzerlebens auf die Reputation
  - Geschäft der ECE: sehr komplex und deshalb erklärungsbedürftig
  - Besseres Verständnis des Geschäftsmodells durch höhere Transparenz
  - Steigende Reputation durch besseres Verständnis des Geschäftsmodells

**14. Interviewerin: Haben Sie sich schon einmal mit Journalisten darüber ausgetauscht, welche Faktoren für ein positives Transparenzerleben relevant sind und ob in Ihrem Unternehmen in dieser Hinsicht noch ein Verbesserungspotenzial besteht?**

- Punktuelle Wünsche nach mehr Transparenz
- Verständnis der Pressearbeit als Lernprozess
  - Aufnahme interessanter Anregungen
  - Aufrechterhaltung von Transparenzgrenzen (z.B. Umsätze von Mietern)

**15. Interviewerin: Gibt es Erhebungen zum Transparenzerleben der Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen? Wie erheben Sie das Transparenzerleben? Wer führt die Erhebung durch?**

- Keine systematischen Erhebungen

**16. Interviewerin: Was sind Ihrer Meinung nach die Schlüsselgrößen, um ein positives Transparenzerleben von Journalisten in Bezug auf Ihr Unternehmen sicherzustellen?**

- „Der menschliche Faktor ist einer der Schlüsselgrößen für ein positives Transparenzerleben von Journalisten.“
  - Vorstellung der Fakten eines Projektes durch die Geschäftsführung und den Pressesprecher nicht ausreichend
  - Präsentationen und Interviews zu Projekten auch durch Experten (z.B. Architekten oder Baumanager)
- Präsenz vor Ort
  - Besonders durch Pressesprecher und Leiter CC
  - Einbindung der Geschäftsführung
  - Botschaft: „Wir sind da, kümmern uns und geben Informationen weiter.“
  - Ziel: Vertrauensvolles Verhältnis zur Presse, gute Presse zweitrangig

**17. Interviewerin: Das Bild Ihres Unternehmens in der Öffentlichkeit hängt nicht nur davon ab, wie Sie die Kommunikation mit den Journalisten gestalten, sondern auch davon, wie Journalisten die von Ihnen bereitgestellten Informationen aufnehmen und weiterverarbeiten. Wie schätzen Sie die Bedeutung einer Förderung des Immobilienjournalismus ein?**

- Hohe Bedeutung einer Förderung des Immobilienjournalismus
  - Verdeutlichung des Interesses an einem Dialog abseits der Berichterstattung
  - Baustein der Reputationsgestaltung
  - Aber: keine automatische Reputationssteigerung

**18. Interviewerin: Unterstützt Ihr Unternehmen eine Förderung des Immobilienjournalismus?**

- „Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus“

**19. Interviewerin: Angenommen, es gäbe Hinweise auf eine Unternehmenskrise, zu welchem Zeitpunkt würde Ihr Unternehmen mit Informationen an Journalisten herantreten?**

- Grundsätzlich schneller Kontakt zur Presse
  - Aber: Fallweise Entscheidung über Kommunikationsinhalte
- Beispiel: Krisenkommunikation für Shopping Center
  - Täglich über 2,5 Mio. Besucher in Centern
  - Kritische Situationen immer möglich
  - Verhinderung unerwünschter Kommentierung durch Dritte bei schnellem Pressekontakt

**20. Interviewerin: Trotz aller Ansprüche an ein positives Transparenzerleben der Journalisten, bei welchen Themenbereichen machen Sie ihnen unmissverständlich klar, dass sie keine Informationen erhalten?**

- Keine Informationen über Kunden oder Auftraggeber (z.B. Geschäftsprozess, Miethöhe oder Umsatz)
  - Informationsweitergabe nur in Ausnahmefällen und nach expliziter Absprache
- Keine Informationen zu Grundstücksakquisen
  - Vorteil für Wettbewerber
  - Risiko des Verlusts von Schlüsselgrundstücken
- Keine Äußerungen zu Gerüchten
  - Aber: keine Ablenkungsmanöver durch Falschinformationen
  - Aber: Bestätigung gut recherchierter Presseanfragen
    - Werben um Verständnis für vorläufige Zurückhaltung weiterer Informationen

**21.Interviewerin: Die ECE ist der Marktführer für Shopping Center in Europa. Sie entwickelt, realisiert, vermietet und managt Einkaufszentren, Büro- und Spezialimmobilien sowie ganze Stadtteile. Die Unternehmensphilosophie der ECE setzt das Streben nach Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortbarkeit der Unternehmensaktivitäten vor eine kurzfristige Gewinnmaximierung. Wie verdeutlichen Sie diese Identität den Journalisten?**

- Verwenden immer wiederkehrender Schlagworte in Pressemitteilungen
- Vorleben und Erzählen der Unternehmensidentität
  - „Denn das Behaupten von Identität reicht nicht aus, um Journalisten zu überzeugen.“
  - Transparente Gestaltung und Kommunikation interner Prozesse
  - Verweise auf Beispiele in der Unternehmensgeschichte
    - Beispiel: Top-Thema „Nachhaltigkeit“
      - Entwickelte Shopping Center noch heute im Bestand
      - Streben nach langfristiger Mitarbeiterbindung
      - Einsatz nachhaltiger Bauweisen
      - Einrichtung von Arbeitsgruppen zum Thema „Nachhaltigkeit“

**22.Interviewerin: Ihr Unternehmen blickt auf eine mehrjährige Geschichte zurück. Wie machen Sie diese für die Journalisten erlebbar?**

- Verweise auf Unternehmerfamilie Otto
  - Prof. Werner Otto, Gründer des Otto-Versands
  - Unternehmerfamilie als Marke
- Einsatz historischer Bilder
  - Verdeutlichung der Lernkurve des Unternehmens
  - Beispiel: Alstertaler Einkaufszentrum
    - Aufzeigen der Entwicklung von der Parkplatzlandschaft zum angenehmen Lebensraum

**23.Interviewerin: Welche Themen versuchen Sie aktuell in der Presse zu platzieren?**

- Nachhaltigkeit und Umweltschutz
- Architektur und Bau
  - Verstärkte Reflektion der Städte über die Stadtbildentwicklung
- Einzelhandelskompetenz der ECE
  - Großes Know-how und Datenmaterial von rund 10.000 Mietern
  - Aber: Problematische Generierung verwertbaren Materials aufgrund Kollision externer Interessen mit internem Datenschutz

**24.Interviewerin: Wie leiten Sie die Informationen dazu hauptsächlich an Immobilienjournalisten weiter?**

- Pressemitteilungen zu Projekten
- Newsletter
  - Verwendung für komplexe, übergreifende und nicht immer tagesaktuelle Themen
  - Bildliche Darstellung von Themen möglich

**25.Interviewerin: Welche Bedeutung haben persönliche Kontakte für die Informationsweitergabe? In welcher Form geben Sie persönlich Informationen weiter?**

- „Das wichtigste in der Pressearbeit sind persönliche Kontakte.“
- Themenabhängige Bedeutung persönlicher Kontakte
  - Anlassbezogene Themen: Email oder Pressemitteilung ausreichend
  - Nicht anlassbezogene Themen: Telefonischer Kontakt oder persönliches Erscheinen

**26. Interviewerin: Gibt es neben den offiziellen Terminen auch regelmäßig Zusammenkünfte mit Immobilienjournalisten in einer ungezwungenen Atmosphäre? In welchem Rahmen finden diese statt? Wer nimmt daran teil?**

- Einladungen zu Abendessen und ECE Partys auf Messen (EXPO REAL und MIPIM)
- Einladungen in die Loge der ECE in der Hamburger Color Line Arena
- Sponsoring des Hamburger Presseballs und Einladung von Journalisten
- Ständige Kontaktsuche im Anschluss an Veranstaltungen
- Treffen hauptsächlich wahrgenommen durch Leiter CC und Pressesprecher

**27. Interviewerin: Mit wie vielen Journalisten steht Ihr Unternehmen regelmäßig in Kontakt?**

- Presseverteiler: ca. 600 bis 700 Journalisten
  - Weitere Unterteilung nach Themengebieten
    - Vermeidung der Informationsüberflutung von Journalisten
- „VIP-Liste“: ca. 80 Journalisten
  - Journalisten der überregionalen Tagespresse und der Immobilienfachpresse sowie einzelne Journalisten der regionalen und lokalen Presse
  - Regelmäßiger persönlicher Kontakt

**28. Hängt die Kontakthäufigkeit und Art der Zusammenarbeit auch von der Bedeutung der Journalisten für Ihr Unternehmen ab?**

- Existenz eines unausgesprochenen Zusammenhangs

**29. Interviewerin: Haben Sie die Bedeutung der Journalisten schriftlich fixiert?**

- „VIP-Liste“
- Darüber hinaus Bedeutung einzelner Journalisten: Lernprozess

**30. Interviewerin: Wenden Sie sich mit Informationen häufiger an Journalisten oder kommen Journalisten häufiger mit Informationsanfragen auf Sie zu?**

- Überzahl von Informationsanfragen
  - Hohe Anzahl von Projekten mit vielen Presseanfragen verbunden
  - Aber auch hohe Anzahl von Pressemitteilungen

**31. Interviewerin: Ist in Ihrem Unternehmen die Reaktionszeit auf Informationsanfragen von Journalisten beschrieben?**

- Mündliches Übereinkommen mit Geschäftsführung und Bereichsleitern über Priorität von Journalistenanfragen
  - Konkretisierung der Reaktionszeit bei Anfragen

**32. Interviewerin: Stellen Sie Journalisten i.d.R. Presseerklärungen zur Verfügung, die diese sofort in ihr Blatt stellen könnten oder ist das eher die Ausnahme?**

- Druckreife Presseerklärungen angestrebt

**33. Interviewerin: Wenn Sie eine Pressemitteilungen verfassen, wie bereiten Sie diese auf? Tendieren Sie zu einer einfachen Darstellung oder versuchen Sie ihre Information möglichst differenziert auch unter Verwendung von Fachbegriffen darzustellen?**

- Grundsätzlich einfache und für jeden verständliche Presseerklärungen
  - Zielgruppe: Lokalredakteure und Spezialisten in Immobilienfachredaktionen
- Zusätzliche Detailinformationen bei Großprojekten
  - Zielgruppe: Spezialisten in Immobilienfachredaktionen

**34. Interviewerin: Wie sichern Sie die Richtigkeit der von Ihnen herausgegebenen Informationen ab?**

- Kontinuierliches Nachfragen bei mehreren Mitarbeitern eines Projektteams
- Abstimmung der Veröffentlichungen mit Investoren oder Projektpartnern

**35. Interviewerin: Wer gibt die Pressemitteilungen Ihres Unternehmens frei?**

- Pressesprecher
  - Standardpressemitteilungen
- Höhere Hierarchieebene bis hin zum Vorsitzenden der Geschäftsführung
  - Pressemitteilungen mit höherer Priorität
  - Kritische Themen

**36. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit den Fachabteilungen des Unternehmens zusammen?**

- Anwesenheit bei Gründung von Projektteams
  - Verdeutlichung eines frühzeitigen Informationsbedarfs
- Projektbegleitung
  - Herausfiltern interessanter Informationen zur Weitergabe an die Presse
  - Antizipation möglicher Presseanfragen und eventueller Probleme
- Schulungen und Beratung von Mitarbeiter im Umgang mit den Medien

**37. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit dem Verantwortlichen für die Gestaltung der Reputation Ihres Unternehmens zusammen?**

- Tägliche direkte Zusammenarbeit in allen Fragen

**38. Interviewerin: Wie kontrollieren Sie, dass die Aktivitäten im Rahmen Ihrer Pressearbeit auf die Ziele des strategischen Reputationsmanagements ausgerichtet sind?**

- Abgleich der Kommunikationsinhalte mit angestrebtem Image der ECE

**39. Interviewerin: In welcher Form arbeiten Sie im Rahmen Ihrer Pressearbeit mit der Unternehmensleitung zusammen?**

- Abstimmung von Veröffentlichungen mit hoher Priorität
  - Zitate
  - Besondere Aussagen zum Unternehmen
  - Erstmalig publizierte Zahlen
- Schulungen für Medienkontakte in größeren Abständen
- Beratung für Medienkontakte

**40. Interviewerin: Gibt es bei der Gestaltung, Durchführung oder Kontrolle der Pressearbeit eine Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern?**

- Pressemonitor Deutschland
  - Presseclipping

**41. Interviewerin: Welche Personen sind in Ihrem Unternehmen in die Kommunikation mit der Presse eingebunden?**

- Leiter „Corporate Communications“ und Pressesprecher
- Geschäftsführung
  - Themen des gesamten Unternehmens
- Centermanager

- Themen des jeweiligen Centers
- Punktuell Experten
  - In Absprache mit dem Bereich „Corporate Communications“

**42.Interviewerin: Gibt es eine explizite Regelung, wer mit Journalisten kommunizieren darf und wer nicht?**

- Regelung vorhanden
  - Sicherstellung einer einheitlichen Kommunikation

**43.Interviewerin: Gibt es in Ihrem Unternehmen Checklisten, Leitfäden oder Verhaltensrichtlinien für die Gestaltung der Pressearbeit?**

- Leitfäden vorhanden
  - Speziell für Centermanager
  - Inhalte: u.a. Grenzen ihrer Pressearbeit

**44.Interviewerin: Welche Berücksichtigung findet darin das Transparenzerleben der Immobilienjournalisten?**

- Implizite Ansprache des Transparenzerlebens
  - Beispiel Center Manager
    - Empfehlung: Im Zweifel Zustimmung zu Besuchen von Journalisten oder Fernsteams

**45.Interviewerin: Gibt es auch einen Plan für die Krisenkommunikation?**

- Plan für Krisenkommunikation vorhanden

**46.Interviewerin: In welchem Turnus werden diese Konzepte überarbeitet?**

- Überarbeitung bei Nachbesserungsbedarf

**47.Interviewerin: Welche Aktivitäten planen Sie in der nächsten Zeit, um das Transparenzerleben der Journalisten zu verbessern?**

- Einladung von Journalisten zum Messestand auf der MIPIM
- Veranstaltung eines Pressefrühstücks im Februar 2008 zum Thema „Fachkräftemangel in der Immobilienbranche“

**48.Interviewerin: Gibt es einen Aktionsplan für die Pressearbeit?**

- Jahresstrategie für die Pressearbeit vorhanden
  - u.a. Aktionen in Zeitabfolge festgehalten

**49.Interviewerin: Gibt es eine explizite Aufstellung aller Kosten, die die Gestaltung der Pressearbeit Ihres Unternehmens betreffen? Was sind die größten Posten dieser Aufstellung?**

- Kostenaufstellung für Pressearbeit vorhanden
- Größte Posten
  - Übersetzungskosten aufgrund internationaler Tätigkeit
  - Pressebeobachtungen für Deutschland und zahlreiche Länder Osteuropas

**50.Interviewerin: Woher bekommen Sie Informationen über neue Entwicklungen und Möglichkeiten für die Ausgestaltung der Pressearbeit?**

- Seminare und Weiterbildungen
- Netzwerke

- Bundesverband der Pressesprecher
- Club Hamburger Wirtschaftsjournalisten
- WVFI

**51.Interviewerin: Gab es ein Konzept für die Ausgestaltung der Pressearbeit oder hat diese sich im Laufe der Zeit entwickelt?**

- Entwicklung im Laufe der Zeit
  - Anpassung der Pressearbeit an Unternehmenswachstum
- Frühzeitiges konzeptionelles Arbeiten
  - Jährliche Festlegung einer Pressestrategie
  - Langfristige Pressestrategien nicht sinnvoll
    - Anpassung der Pressearbeit an Markveränderungen und gesellschaftliche Diskussionen notwendig

**52.Interviewerin: Was waren die wesentlichen Etappen der Pressearbeit Ihres Unternehmens?**

- Ab 1965
  - Pressearbeit durch Geschäftsführung
- Ende 1980er Jahre
  - Einstellung eines hauptamtlichen Pressesprechers
  - Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben
  - Entwurf von Broschüren
  - Organisation von Messeauftritten
- Ende 1990er Jahre
  - Pressesprecher gleichzeitig Bereichsleiter „Corporate Communications“
  - Keine zusätzlichen Aufgaben
- 2006
  - Ausschließliche Zuständigkeit des Pressesprechers für Pressearbeit

**53.Interviewerin: Seit wann berücksichtigen Sie explizit ein positives Transparenzerleben der Immobilienjournalisten?**

- Heute: Berücksichtigung eines positiven Transparenzerlebens der Journalisten
- Früher: Berücksichtigung nicht immer gewährleistet
- Zeitpunkt des Wandels nicht bestimmbar

**54.Interviewerin: Was waren die wesentlichen Hindernisse, die Sie bei der Ausrichtung der Pressearbeit im Hinblick auf ein positives Transparenzerleben der Journalisten nehmen mussten?**

- Erfolgsrelevanz eines positiven Transparenzerlebens von Experten der ECE nicht erkannt
- Einwände
  - Erzielung des Geschäftserfolgs bisher auch ohne Transparenz möglich
  - Schaffung von Problemen durch Transparenz

**55.Interviewerin: Die Beziehungen eines Unternehmens zu Journalisten bestehen teilweise über Jahre. Während dieser Zeit erfährt man einiges über die Themen, die einen Journalisten besonders interessieren, oder auf welche Art und Weise er am Besten anzusprechen ist. Sammeln Sie solche Informationen systematisch? Wie geben Sie solche Informationen an Ihre Kollegen weiter?**

- Vermerk von Themeninteressen im Presseverteiler
- Persönliche Weitergabe von Erfahrungen zur Ansprache von Journalisten
  - Nur bei sehr wichtigen Journalisten und langer Kontaktdauer



**56. Interviewerin: Wie kontrollieren Sie den Erfolg Ihrer Pressearbeit im Hinblick auf eine vorteilhafte Unternehmensreputation?**

- Quantitative Auswertung der Presseberichterstattung
  - Systematische Erfassung
  - Keine Aussage über Reputation
- Qualitative Auswertung der Presseberichterstattung
  - Nur gefühlsmäßige Einschätzung
    - Schlechtes Kosten-Nutzen Verhältnis einer systematischen Auswertung
  - Unterstützend: Abgleich gesetzter Ziele mit Zielerreichung

**57. Interviewerin: Wer führt die Bewertungen durch?**

- Pressemonitor Deutschland
  - Quantitative Auswertung der Presseberichterstattung
- Presseteam
  - Qualitative Auswertung der Presseberichterstattung

**58. Interviewerin: Vergleichen Sie die Qualität Ihrer Pressearbeit auch mit der Ihrer Wettbewerber?**

- Beobachtung der Wettbewerber in den Medien
  - Presseauftritt
  - Umgang mit Journalisten
  - Eingesetzte PR-Instrumente

**59. Interviewerin: Haben solche Erhebungen in der Vergangenheit zu Verbesserungen Ihrer Pressearbeit geführt?**

- „Erhebungen und Analysen geben immer Anregungen, denn auch wir lernen weiter.“
  - Beispiel: Aufnahme guter Ideen von Wettbewerbern

**Anhang 3.1.4: Interview mit dem HRM**

Interviewpartner:	Herr Rolf Kamprad
Position:	Bereichsleiter Personal
Unternehmen:	ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG
Adresse:	Heegbarg 30, 22391 Hamburg

**1. Interviewerin: Wie lange arbeiten Sie schon bei der ECE?**

- Seit 1998

**2. Interviewerin: Was haben Sie gemacht, bevor Sie Personalleiter bei der ECE wurden?**

- Personalverantwortlicher bei Claas (Landmaschinenunternehmen)
- Selbständiger Personalberater für Unternehmen

**3. Interviewerin: Haben sie ein Studium absolviert?**

- Psychologiestudium

**4. Interviewerin: Haben Sie eine spezielle immobilienwirtschaftliche Ausbildung? Wie haben Sie sich Ihr immobilienwirtschaftliches Fachwissen angeeignet?**

- Learning by Doing

**5. Interviewerin: Die ECE ist Marktführer für Shopping Center in Europa. Sie entwickelt, realisiert, vermietet und managt Einkaufszentren, Büro- und Spezialimmobilien sowie ganze Stadtteile. Die Unternehmensphilosophie der ECE setzt das Streben nach Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortbarkeit der Unternehmensaktivitäten vor eine kurzfristige Gewinnmaximierung. Über welche Kompetenzen müssen die Mitarbeiter Ihres Unternehmens grundsätzlich verfügen, um die Identität Ihres Unternehmens zu stützen?**

- Extrem hohes fachliches Können
  - Anspruch der ECE: Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams
    - Teams zusammengesetzt aus Architekten, Juristen, Centermanagern, etc.
- Interdisziplinäres Denken
  - Besonders wichtig für Arbeit in der Immobilienbranche
  - Besonders wichtig für Anspruch an Teamarbeit in der ECE
    - „Das gegenseitige Verständnis zu lernen, ohne die Unterschiede aufzuheben und damit so umzugehen, dass ein gemeinsames Projekt entsteht, ist die Kunst.“
  - Fähigkeit aufgrund fehlender Ausbildung an Universitäten kaum vorhanden
    - Nur langsame Änderung des Ausbildungsdefizits

**6. Interviewerin: Wie berücksichtigen Sie diese Voraussetzungen bei der Rekrutierung Ihrer Mitarbeiter?**

- Klare Formulierung der Anforderungen
  - Selbstselektion der Bewerber
- Spezialisierte Testverfahren
  - Begrenzter Einsatz
  - Hoher Einsatz: Gefahr der Abstoßung von Bewerbern
- „Bauchgefühl“ basierend auf
  - Unterlagen + mehreren intensiven Gesprächen
- Konsequenz
  - Sehr hohe Trefferquote

### **7. Interviewerin: Wie vermitteln Sie der Belegschaft die Identität Ihres Unternehmens?**

- Regelmäßige Information der Mitarbeiter
  - Mitarbeiterzeitschrift
  - Intranet
- Ansprache aktueller Themen in regelmäßig stattfindenden Führungskräftetreffen
  - Aufforderung an Führungskräfte zur Informationsweitergabe an die Mitarbeiter
- Regelmäßiger Austausch der Personalreferenten mit den Führungskräften und Mitarbeitern
  - Aufgreifen relevanter Diskussionsthemen
  - Suche nach Antworten

### **8. Interviewerin: Wie schätzen Sie insgesamt die kulturelle Verankerung der Unternehmensidentität ein?**

- Sehr hohe kulturelle Verankerung der Unternehmensidentität
  - Jährliche Mitarbeiterbefragung durch Gallup von 2004 bis 2007
    - Sehr positive Einschätzung der ECE als Arbeitgeber
      - Spitzenwerte auch im Vergleich zum Benchmark der Gallup Datenbank (1.000 Unternehmen)
    - Kritische Töne in Bezug auf konkretes Arbeitsumfeld
    - Konsequenzen
      - Kritik aufgegriffen
      - Verbesserung der Zustimmungswerte
  - Mitarbeiterassoziation: ECE = Exzellenz und Top Player der Branche
    - Problem: Teilweise zu dominantes Auftreten
      - „Wirklich kluge Leute sind i.d.R. aber auch bescheidene Leute und können ihr Auftreten abwägen.“
      - Aber: Suche nach Mitarbeitern mit gewisser Präsenz und Auftreten

### **9. Interviewerin: Wie fördert Ihr Unternehmen die Fachkompetenz der Belegschaft im immobilienwirtschaftlichen Bereich?**

- Sehr viele interne Fortbildungen
- Mitarbeiterrotation durch verschiedene Bereiche
- Externe Mitarbeiterschulungen (IREBS oder die RICS)
  - Förderung: finanziell und durch Freistellungen

### **10. Interviewerin: Wie fördern Sie die Soft Skills Ihrer Mitarbeiter?**

- Grundlegend
  - Learning by Doing
  - Beispiel Teamarbeit
    - Herausfordernder Lernprozess
    - Hilfreich: Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Teammitglieder
- Unterstützend
  - Interne Fortbildungen
    - Präsentation, Rhetorik, Teamleitung, Führungskräftetrainings, etc.

### **11. Interviewerin: Gibt es besondere Trainings für die Personen, die die Kommunikation mit den Medien führen?**

- Kommunikationstrainings bei Bedarf
  - Beispiel: Trainings für Centermanager
  - Beispiel: Training „Interview im Kreuzfeuer“ für Objektentwickler
    - Übungen zur Konfliktkommunikation mit Kommunen

**12.Interviewerin: Wie werden die von Ihnen angebotenen Maßnahmen von den Mitarbeitern angenommen?**

- Sehr gut

**13.Interviewerin: Wie ist das strategische Reputationsmanagement organisatorisch in Ihr Unternehmen eingebunden?**

- Ansiedlung im Bereich „Corporate Communications“
  - Direkte Berichterstattung an die Geschäftsführung
  - Sowohl Stabsfunktion (Beratung der Geschäftsleitung) als auch Linienfunktion (operative Tätigkeiten)

**14.Interviewerin: Gibt es eine zentrale Verantwortung für die Gestaltung der Unternehmensreputation oder sind die Verantwortlichkeiten eher dezentral angeordnet?**

- Keine formale Verankerung des Reputationsmanagements
- De Facto Verantwortung im Bereich „Corporate Communications“
  - Vorgabe der Richtlinien für den Außenauftritt
- Letztlich: Verantwortung aller Mitarbeiter für die Außendarstellung der ECE

**15.Interviewerin: Wer ist für die Steuerung der Reputation in Ihrem Unternehmen verantwortlich?**

- Leiter CC

**16.Interviewerin: Wurde für die Gestaltung der Unternehmensreputation eine neue Stelle geschaffen oder das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert?**

- Aufgabenerweiterung

**17.Interviewerin: Wann hat diese Stellenerweiterung/Aufgabenerweiterung stattgefunden?**

- Allmählicher Prozess

**18.Interviewerin: Wurde die Stelle des Reputationsmanagers intern oder extern besetzt?**

- Intern

**19.Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Herr Otto (Vorsitzender der Geschäftsführung)
- Zuständiger Geschäftsführer
- Personalabteilung

**20.Interviewerin: Wem ist das strategische Reputationsmanagement in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

- Dem zuständigen Geschäftsführer, Herrn Dr. Mattner

**21.Interviewerin: Welche Aufgaben sind noch diesem Mitglied der Unternehmensleitung angesiedelt?**

- Bereich CC
- Geschäftsführung für die Bereiche Office, Traffic und Industries

**22. Interviewerin: Wie ist der Aufgabenbereich des Reputationsmanagers definiert?**

- Keine formale Stellenbeschreibung
- Aber: Schnittstellenfunktion zwischen ECE und Außenwelt

**23. Interviewerin: Welche Aufgaben übernimmt der Reputationsmanager neben der Gestaltung der Unternehmensreputation?**

- Leitung des Bereichs „Corporate Communications“
- Geschäftsführer eines Tochterunternehmens der ECE

**24. Interviewerin: Was sind die Qualifikationsanforderungen an den Reputationsmanager Ihres Unternehmens?**

- Gespür für gesellschaftliche Stimmungen
- Gute Unternehmenskenntnis
- Gute Vernetzung im Unternehmen
  - Schneller Informationsfluss wichtig

**25. Interviewerin: Wie ist die Pressearbeit organisatorisch in das strategische Reputationsmanagement Ihres Unternehmens eingebunden?**

- Einbindung in den Bereich „Media Relations“
  - Teil des Bereichs „Corporate Communications“
  - Sowohl Stabs- als auch Linienfunktion

**26. Interviewerin: Gibt es eine zentrale Gestaltung der Pressearbeit?**

- Im Bereich „Media Relations“

**27. Interviewerin: Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Pressearbeit verantwortlich?**

- Pressesprecher

**28. Interviewerin: Wurde für die Durchführung der Pressearbeit eine neue Stelle geschaffen oder das Aufgabenfeld einer bestehenden Stelle erweitert?**

- Früher: Mehrere Personen zuständig
- Heute: Stellenneuschaffung mit Einzelverantwortung

**29. Interviewerin: Wann hat diese Stellenerweiterung/Aufgabenerweiterung stattgefunden?**

- 2006

**30. Interviewerin: Wurde die Stelle des Pressesprechers intern oder extern besetzt?**

- Extern

**31. Interviewerin: Wer hat über die personelle Besetzung mit entschieden?**

- Herr Otto (Vorsitzender der Geschäftsführung)
- Zuständiger Geschäftsführer
- Personalabteilung

**32. Interviewerin: Wem ist die Pressearbeit in der Unternehmensleitung zugeordnet?**

- Dem zuständigen Geschäftsführer, Herrn Dr. Mattner

**33.Interviewerin: Wie viele Personen arbeiten insgesamt in der Presseabteilung Ihres Unternehmens?**

- Acht Personen

**34.Interviewerin: Über welche Handlungskompetenz verfügt der Pressesprecher gegenüber den Fachabteilungen?**

- Richtlinienkompetenz
  - Inhaltliche und formale Vorgaben für die Außenkommunikation
    - Ausschließlich für Strategie- und Unternehmensthemen
  - Ausübung in Abstimmung mit dem Bereich „Corporate Communications“ und der Geschäftsleitung
  - Kontrolle aller Pressemitteilungen
- Eigenständige Pressearbeit der Centermanager

**35.Interviewerin: Wie ist der Aufgabenbereich des Pressesprechers definiert?**

- Ziel: Bewahrung und Steigerung der Reputation der ECE durch Pressearbeit
- Politische Aufgabe
  - Oft kontroverse Diskussion von Projekten
  - Beantwortung unzähliger Rückfragen

**36.Interviewerin: Welche Aufgaben übernimmt der Pressesprecher neben der Gestaltung der Pressearbeit?**

- Ausschließliche Zuständigkeit für Pressearbeit

**37.Interviewerin: Was sind die Qualifikationsanforderungen an den Pressesprecher Ihres Unternehmens?**

- Grundausbildung
  - Journalistische Ausbildung
- Zusatzausbildung
  - Branchenkenntnisse
  - Kenntnisse kommunalpolitischer Strukturen
    - Notwendig für die Planung der Projektkommunikation
- Sozialkompetenzen
  - Professionelle kommunikative Kompetenzen

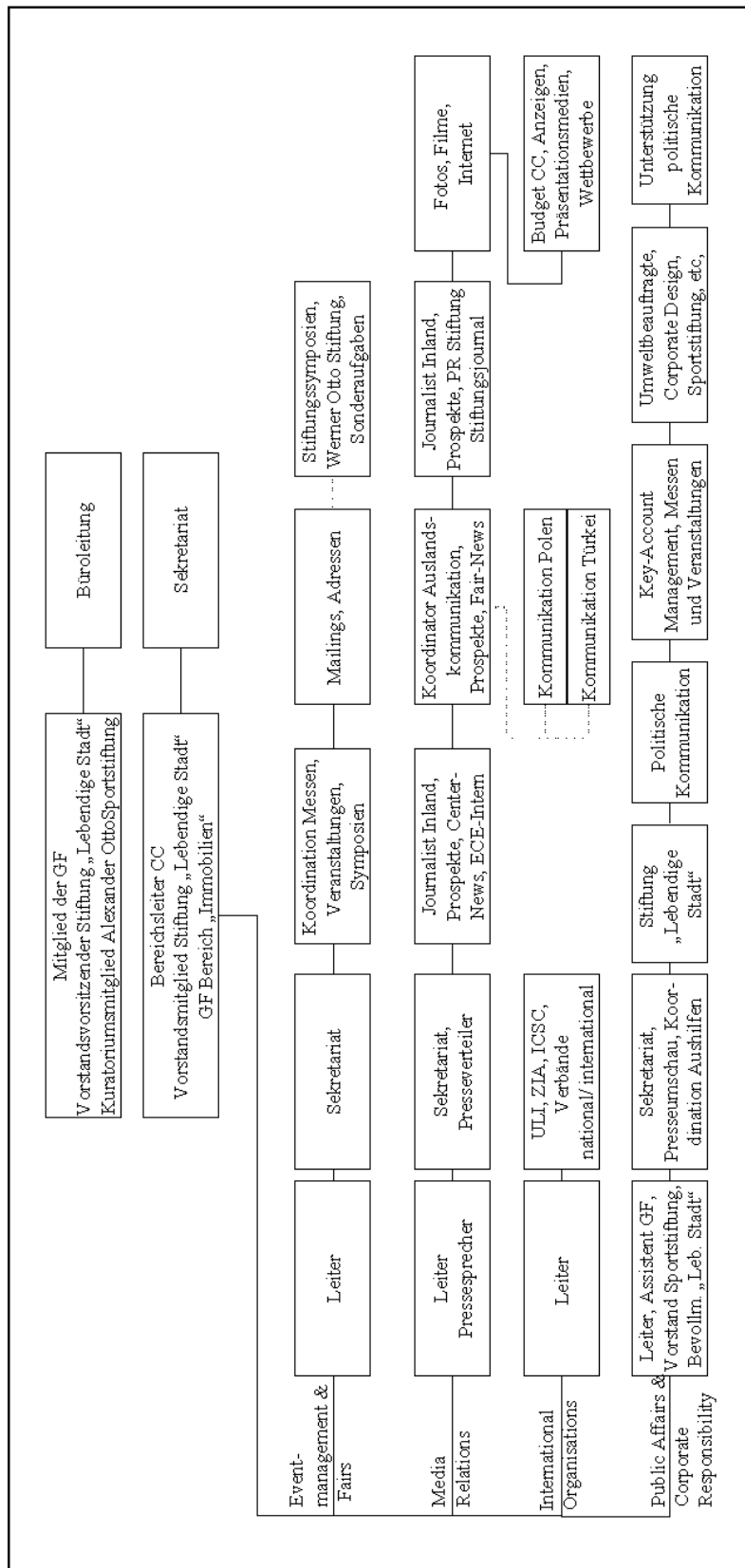
**38.Interviewerin: Ist Ihr Unternehmen einem Ethikkodex verpflichtet? Sind auch die Mitarbeiter Ihres Unternehmens zur Einhaltung solcher Standards verpflichtet worden?**

- Corporate Governance Kodex
- Eigenes Wertemanagement
  - Verpflichtend für alle Mitarbeiter
  - Durchführung von Workshops bei der Einführung des Wertemanagements
  - Kommunikation über Führungskräfte und das Intranet
  - Spezielle dahingehende Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Diskussion von Wertethemen auf Jahrestagungen

**39. Interviewerin: Wie wirkt sich die Reputation Ihres Unternehmens auf die Rekrutierung von Mitarbeitern und auf deren Verbleib im Unternehmen aus im Vergleich zu der Zeit, in der die Unternehmensreputation noch nicht strategisch gestaltet wurde?**

- „Unsere Reputation stellt ein Asset dar.“
  - Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Image sowohl innerhalb als auch außerhalb der Immobilienbranche
  - Hohe Mitarbeiterbindung
  - Auszeichnung zum vierten Mal in Folge als „TOP Arbeitgeber in Deutschland“
- Notwendigkeit für weiteren Reputationsaufbau
  - Sinkende Abschlussjahrgänge an Hochschulen
    - Steigende Konkurrenz aller Branchen um High Potentials
    - Großes Engagement anderer Branchen hinsichtlich vorteilhafter Reputation
  - Fehlende Wahrnehmung der Immobilienbranche als Arbeitgeber bei High Potentials
    - Negatives Branchenimage größtenteils selbstverschuldet
  - Erhebliches Potenzial für Ausbau reputationsfördernder Aktivitäten in ECE und besonders in der Branche vorhanden
- Voraussetzungen für Reputationsaufbau auf Unternehmensebene
  - Durchhaltevermögen
    - Reputation verändert sich nur langsam
    - Anfangs: Zweifel im Unternehmen am Sinn des Unterfangens
  - Hohe eigene Motivation des Projektleiters (hier: Personalleiter)
  - Maßnahmen
    - Aktives Vorantreiben der Aktivitäten durch Projektleiter (hier: Personalleiter)
      - „Wenn ich nachlassen würde, würden die Aktivitäten der ECE in diesem Bereich automatisch zurückfallen.“
    - Bereitstellung des ausreichenden Budgets durch die Geschäftsführung
    - Mitarbeiterengagement bei Unternehmenspräsentationen und Vorträgen
      - Engagement stellt Doppelbelastung dar
- Voraussetzungen für Reputationsaufbau auf Branchenebene
  - Zustimmung, Geld, persönliches Engagement
    - Für Imagekampagnen
    - Für Einführung neuer Studiengänge (z.B. Agenda 4)
    - Für Verbandstätigkeit (z.B. ZIA, ULI)
  - Vorbildfunktion aktiver Unternehmen
    - Großteil der Unternehmen nur zu Lippenbekenntnissen bereit
      - Hohe Frustrationstoleranz notwendig

### Anhang 3.2: Organigramm der Kommunikationsabteilung



Quelle: ECE, Stand: Januar 2008.



## Literaturverzeichnis

**Achleitner, Paul (1985):** Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmungen, Diss., Bern.

**Amann, Rainer (1992):** Gelenkte Entwicklung mittelständischer Unternehmen durch Corporate Identity-Strategie, Diss., Heidelberg.

**Ansoff, Igor H. (1976):** Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 28, S. 129-152.

**Arens, Jenny (2006):** Auswirkungen von Megatrends auf Immobilienzyklen, in: Wernecke, Martin/ Rottke, Nico B. (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienzyklen, Köln, S. 329-342.

**Argyris, Chris/ Schön, Donald A. (1978):** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass.

**Bach, Hansjörg/ Mändle, Markus (2008):** Immobilienwirtschaftliches Verbandswesen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band IV, Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 609-651.

**Barnett, Michael L./ Jermier, John M./ Lafferty, Barbara A. (2006):** Corporate Reputation: The Definitional Landscape, in: Corporate Reputation Review, Vol. 9, Iss. 1, S. 26-38.

**Barney, Jay (1997):** Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Reading, Mass.

**Barney, Jay (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Iss. 1, S. 99-120.

**Bau, Frank/ Dowling, Michael (2007):** An Empirical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, in: SBR, Vol. 59, S. 160-175.

**Bea, Franz Xaver/ Haas, Jürgen (2005):** Strategisches Management, 4., neu bearb. Aufl., Stuttgart.

**Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (2002):** Organisation. Theorie und Gestaltung, 2. Aufl., Stuttgart.

**Berens, Guido/ van Riel, Cees B. M. (2004):** Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 2, S. 161-178.

**Birkigt, Klaus/ Stadler, Marius M. (2002):** Corporate Identity Grundlagen, in: Birkigt, Klaus/ Stadler, Marius M./ Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarb. und akt. Aufl., München, S. 13-61.

**Bleicher, Knut (1999):** Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme, Band 1, 5., rev. und erw. Aufl., Frankfurt a. M.

**Bone-Winkel, Stephan/ Schulte, Karl-Werner/ Focke, Christian (2008):** Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 3-25.

**Bone-Winkel, Stephan/ Müller, Tobias/ Pfrang, Dominique C. (2008):** Bedeutung der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 27-46.

**Booz Allen Hamilton/ Peakom (Hrsg.) (2004):** Wertkreation mit Kommunikation. Herausforderung und Perspektiven für Unternehmen, Produkte und Marken, Frankfurt a. M.

**Brade, Kerstin Hiska et al. (2008):** Immobilienmarketing, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 713-775.

**Bromley, Dennis B. (2002):** Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 35-50.

**Bromley, Dennis B. (1993):** Reputation, Image and Impression Management, Wisley.

**Bruhn, Manfred (2006):** Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.

**Burchell, Jon/ Cook, Jane (2006):** It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards Corporate Social Responsibility Dialogue and Engagement Processes, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 15, Iss. 2, S. 154-170.

**Burnes, Bernhard (1996):** No Such Thing as . . . a "One Best Way" to Manage Organizational Change, in: Management Decision, Vol. 34, Iss. 10, S. 11-18.

**Buß, Eugen (2000a):** Adding Value oder die Macht in der Öffentlichkeit: Die Bedeutung des Images, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 29-40.

**Buß, Eugen (2000b):** Bausteine des Image-Managements, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 41-65.

**Buß, Eugen (2000c):** Schlüsselkonzept: Identität, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 67-85.

**Buß, Eugen (2000d):** Erfolgsfaktoren des Imagemanagements, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 87-175.

**Buß, Eugen (2000e):** Image-Controlling: Kommunikation mit System, in: Buß, Eugen/ Fink-Heuberger, Ulrike (Hrsg.): Image Management. Wie Sie Ihr Image-Kapital erhöhen! Erfolgsregeln für das öffentliche Ansehen von Unternehmen, Parteien und Organisationen, Frankfurt a. M., S. 295-304.

**Carlin, Barbara et al. (1994):** Sleeping With the Enemy: Doing Business with a Competitor, in: Business Horizons, Vol. September-Oktober, S. 9-15.

**Caruana, Albert (1997):** Corporate Reputation: Concept and Measurement, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, Iss. 2, S. 109-118.

**Cascio, Wayne F. (2006):** The Economic Impact of Employee Behavior on Organizational Performance, in: California Management Review, Vol. 48, Iss. 4, S. 41-59.

**Davies, Gary et al. (2001):** The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 2, S. 113-127.

**de la Fuente Sabaté, Juan Manuel/ de Quevedo Puente, Esther (2003a):** Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 161-177.

**de la Fuente Sabaté, Juan Manuel/ de Quevedo Puente, Esther (2003b):** The Concept and Measurement of Corporate Reputation: An Application to Spanish Financial Intermediaries, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 4, S. 280-301.

**de Quevedo-Puente, Esther/ de la Fuente-Sabaté, Juan Manuel / Delgado-García, Juan Bautista (2007):** Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 1, S. 60-72.

**de Rosnay, Joel (1988):** Das Makroskop. Neues Weltverhältnis durch Biologie, Ökologie und Kybernetik, Stuttgart.

**Dernbach, Beatrice (2004):** Der spezialisierte Generalist: Qualifikationen und Profile von Fachjournalisten, in: Deutscher Fachjournalisten-Verband (Hrsg.): Fachjournalismus. Expertenwissen professionell vermitteln, Konstanz, S. 31-38.

**Dhalla, Rumina (2007):** The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 245-260.

**Dierickx, Ingemar/ Cool, Karel (1989):** Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, Vol. 35, Iss. 12, S. 1504-1511.

**Donaldson, Thomas (1999):** Making Stakeholder Theory Whole, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 237-241.

**Donaldson, Thomas/ Preston, Lee (1996):** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: Academy of Management Review, Vol. 20, Iss. 1, S. 65-91.

**Dowling, Graham R. (2006):** How Good Corporate Reputations Create Corporate Value, in: Corporate Reputation Review, Vol. 9, Iss. 2, S. 134-143.

**Dowling, Graham R. (2004):** Journalists' Evaluation of Corporate Reputations, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 2, S. 196-205.

**Dowling, Graham R. (2001):** Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance, Oxford.

**Drumm, Hans Jürgen (2003):** Personalwirtschaft für Gründer, in: Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl., Berlin, S. 219-237.

**Dunbar, Roger L. M. / Schwalbach, Joachim (2001):** Corporate Reputation and Performance in Germany, in: Corporate Reputation Review, Vol. 3, Iss. 2, S. 115-123.

**Dutton, Jane E./ Dukerich, Janet M./ Harquail, Celia V. (1994):** Organizational Images and Member Identification, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, Iss. 2, S. 239-263.

**Dyllick, Thomas (1989):** Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Eberhardt, Stefan (1998):** Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-Value-Ansatz, Diss., Wiesbaden.

**ECE (2008a):** <[www.ece.com](http://www.ece.com)>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: Juli 2008.

**ECE (2008b):** The Fields of Our Success, März 2008, Hamburg.

**Eisenegger, Mark (2004):** Reputationskonstitution in der Mediengesellschaft, in: Imhof, Kurt et al. (Hrsg.): Mediengesellschaft: Strukturen, Merkmale, Entwicklungsdynamiken, 1. Aufl., x, Wiesbaden, S. 262-292.

**Eisenhardt, Kathleen M. (1989):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14, Iss. 4, S. 532-550.

**Eisenstein, Cornelia (1994):** Meinungsbildung in der Mediengesellschaft. Eine Analyse zum Multi-Step Flow of Communication, Studien zur Kommunikationswissenschaft, Band 1, Opladen.

**Elfring, Tom/ Volberda, Henk W. (2001):** Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis, in: Volberda, Henk W./ Elfring, Tom (Hrsg.): Rethinking strategy, London, S. 1-25.

**Enderle, Georges (2004):** Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-Sized Enterprises, in: Business Ethics: A European Review, Vol. 13, Iss. 1, S. 51-63.

**Essig, Carola/ Soulas de Russel, Dominique/ Semanakova, Marcela (2003):** Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen,

**Eurohypo (2008):** <[www.eurohypo.com](http://www.eurohypo.com)>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: Juli 2008.

**Falk, Bernd (Hrsg.) (2004):** Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3., aktual. und erw. Aufl., Köln.

**Falk, Bernd (Hrsg.) (1995):** Das Image der Immobilienwirtschaft, in: Falk, Bernd (Hrsg.): Immobilienhandbuch. Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3. Auflage, 18. Nachlieferung 5/1995, Landsberg/ Lech, S. 1-37.

**Flexner, Abraham (2001):** Is Social Work a Profession?, in: Research on Social Work Practice, Vol. 11, Iss. 2, S. 152-165.

**Fombrun, Charles J. (2007):** List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 2, S. 144-153.

**Fombrun, Charles J./ Wiedmann, Klaus-Peter (2001):** Unternehmensreputation und der "Reputation Quotient" (RQ), in: prmagazin, Vol. 12, S. 45-52.

**Franke, Joachim/ Winterstein, Hans (1996):** Arbeitsbezogenes Transparenzerleben. Ein zentrales Element der Organisationsdiagnose, München.

**Freeman, Edward R. (2004):** The Stakeholder Approach Revisited, in: zfwu, Vol. 5, Iss. 3, S. 228-241.

**Freeman, Edward R. (1999):** Divergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 233-236.

**Freeman, Edward R. (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach, Marshfield, Mass.

**Freeman, Edward R./ Reed, David L. (1983):** Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governnace, in: California Management Review, Vol. 25, Iss. 3, S. 88-106.

**Gardner, Burleigh B./ Levy, Sidney J. (1955):** The Product and the Brand, in: Harvard Business Journal, Vol. 33, Iss. 2, S. 33-39.

**Gasser, Christian (1985):** Neue Anforderungen an den Top-Manager, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 573-581.

**Gemünden, Hans Georg/ Walter, Achim (1995):** Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 65, Iss. 9, S. 971-986.

**Giegel, Hans-Joachim (1992):** Diskursive Verständigung und systemische Selbststeuerung, in: Giegel, Hans-Joachim (Hrsg.): Kommunikation und Konsens in der modernen Gesellschaft, Frankfurt a. M., S. 59-112.

**Gierl, Heribert/ Helm, Roland (2003):** Marktexploration, Marketingstrategien und Preisfindung, in: Dowling, Michael/ Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): Gründungsmanagement. Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Aufl., Berlin, S. 73-90.

**Glaser, Barney/ Strauss, Anselm L. (1979):** Die Entdeckung der gegenstandsbezogenen Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Hopf, Christel/ Weingarten, Elmar (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 91-111.

**Glaser, Barney/ Strauss, Anselm L. (1974):** Interaktion mit Sterbenden, Göttingen.

**Gläser, Jochen/ Laudel, Grit (2004):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Gondring, Hanspeter (Hrsg.) (2004):** Immobilienwirtschaft - Handbuch für Studium und Praxis, München.

**Gotsi, Manto/ Wilson, Alan M. (2001):** Corporate Reputation: Seeking a Definition, in: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 6, Iss. 1, S. 24-30.

**Graham, Mary E./ Bansal, Pratima (2007):** Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 3, S. 189-200.

**Grant, Robert M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, Iss. 3, S. 114-135.

**Griffin, Jennifer J. (2002):** To Brand or Not to Brand? Trade-Offs in Corporate Branding Decisions, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 2/3, S. 228-240.

**Habermas, Jürgen (1981):** Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a. M.

**Hacker, Winfried (1986):** Arbeitspsychologie. Psychologische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Berlin.

**Hall, Richard (1992):** The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Iss. S. 135-144.

**Hammer, Richard M. (1988):** Strategische Planung und Frühaufklärung, München.

**Hardaker, Simon/ Fill, Chris (2005):** Corporate Services Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 4, S. 365-376.

**Harriehausen, Christiane (2005):** Einer für alle und alle für einen, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 47, 27.11.2005, S. V 15.

**Hauschildt, Jürgen (2004):** Innovationsmanagement, 3., völl. überarb. u. erw. Aufl., München.

**Heinen, Edmund (1985):** Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 37-63.

**Hellerforth, Michaela (2002):** Das Stakeholder-Konzept oder: interessenorientierte Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft, Eschborn.

**Helm, Sabrina (2007):** The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 1, S. 22 –37.

**Helm, Sabrina (2005):** Designing a Formative Measure for Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, Iss. 2, S. 95-109.

**Hillenbrand, Carola/ Money, Kevin (2007):** Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin?, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 261-277.

**Höller, Ulrich (2001):** Strukturierte Planung von Immobilienkommunikation, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 267-297.

**Homburg, Christian/ Krohmer, Harley (2006):** Marketingmanagement. Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

**Iblher, Felix et al. (2008):** Immobilienfinanzierung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 529-625.

**Ingenhoff, Diana/ Röttger, Ulrike (2006):** Issues Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 319-350.

**Insignis/ Immobilienmanager (Hrsg.) (2006):** PR in der Immobilienbranche. Auswertung & Ergebnisse, Köln.

**Institut für Wirtschaftsforschung/ Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (Hrsg.) (2005):** Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft, Zeitschrift für Immobilienökonomie, Sonderausgabe,

**IVD (2008):** IVD-Standesregeln, <[www.ivd-sued.net/files/wir\\_uber\\_uns/IVD-Standesregeln-12-2006.pdf](http://www.ivd-sued.net/files/wir_uber_uns/IVD-Standesregeln-12-2006.pdf)>, Erscheinungsdatum: 20. Mai 2006, Abrufdatum: August 2008.

**IVG (2008):** <[www.ivg.de](http://www.ivg.de)>, Erscheinungsdatum: Juni 2008, Abrufdatum: August 2008.

**Jackob, Nikolaus/ Arens, Jenny/ Zerback, Thomas (2008):** Immobilienjournalismus in Europa. Eine international vergleichende Studie, Verl. Reinhard Fischer, München.

**Jackob, Nikolaus/ Zerback, Thomas/ Arens, Jenny (2008):** General Interest vs. Special Interest - Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Arbeits- und Einstellungsprofilen von Immobilienjournalisten, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Vol. 2, S. 5-21.

**Janisch, Monika (1992):** Das strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Diss., Bamberg.

**Jenkis, Helmut W. (1996):** Die Wohnung: Ein Wirtschafts- oder Sozialgut?, in: Jenkis, Helmut W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 3., überarb. u. erw. Aufl., München,

**Jeschke, Wolfgang (1992):** Managementmodelle. Ein kritischer Vergleich, Diss., München.

**Jones Lang LaSalle (Hrsg.) (2006):** Global Real Estate Transparency Index, Chicago.

**Jones, Thomas M./ Wick, Andrew C. (1999):** Convergent Stakeholder Theory, in: Academy of Management Review, Vol. 24, Iss. 2, S. 206-221.

**Kaden, Wolfgang (2003):** Öffentliche Kontroversen: Politiker und Manager im Umgang mit Journalisten, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft - Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, Wiesbaden, S. 19-23.

**Karg, Klaus Reinhold (1990):** Transparenz von Organisationen aus Sicht ihrer Mitglieder, Diss., Nürnberg.



**Karmasin, Matthias (1998):** Medienökonomie als Theorie (massen-) medialer Kommunikation - Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie, 1. Aufl., Wien.

**Kelle, Udo/ Kluge, Susanne (1999):** Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, Opladen.

**Kepplinger, Hans Mathias (2003):** Politiker und Manager in der Mediengesellschaft. Was beide voneinander lernen können, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 115-124.

**Kepplinger, Hans Mathias/ Ehmig, Simone Christine/ Hartung, Uwe (2002):** Alltägliche Skandale. Eine repräsentative Analyse regionaler Fälle, Konstanz.

**Kirsch, Werner (1997):** Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. Kapitel eines Theorieprojekts, 2., überarb. u. erw. Fassung, München.

**Kirsch, Werner (1990):** Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München.

**Kirsch, Werner (1984):** Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft? Studien zu den Grundlagen der Führungslehre, 2. Halbband, München.

**Kirsch, Werner (1981):** Entwicklungstendenzen in der neueren organisationstheoretischen Entscheidungsforschung, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum strategischen Management, München, S. 177-205.

**Kitchen, Philip J./ Laurence, Andrew (2003):** Corporate Reputation: An Eight Country Analysis, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 103-117.

**Knights, David/ Morgan, Glenn (1991):** Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: a Critique, in: Organization Studies, Vol. 12, Iss. 2, S. 251-273.

**Kolb, Petra (1996):** Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Transparenzerleben von Mitarbeitern in Unternehmen, Frankfurt a. M.

**Kühne-Büning, Lidwina (2005):** Marktstrukturen und Marktbeteiligte, in: Kühne-Büning, Lidwina/ Nordalm, Volker/ Steveling, Liselotte (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Frankfurt a. M., S. 90-111.

**Lamnek, Siegfried (2005):** Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. vollst. überarb. Aufl., Weinheim.

**Larson, Magali Sarfatti (1977):** The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis, Berkeley.

**Laszlo, Ervin (1992):** Evolutionäres Management: Globale Handlungskonzepte, 1. Aufl., Fulda.

**Lechner, Christian / Dowling, Michael (2003):** Firm Networks: External Relationships as Sources for the Growth and Competitiveness of Entrepreneurial Firms, in: Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 15, Iss. 1, S. 1–26.

**Lee, Stephen (2005):** Gauging the Investment Potential of International Real Estate Markets, A Paper Presented at the Annual European Real Estate Society Meeting (ERES).

**Leif, Thomas (2003):** Kommunikationseliten und ihre Strategien. Wer füllt das Vakuum, das die Politik hinterlässt?, in: Rolke, Lothar/ Wolff, Volker (Hrsg.): Die Meinungsmacher in der Mediengesellschaft. Deutschlands Kommunikationseliten aus der Innensicht, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 25-34.

**Leykamp, Monika (2004):** Wie ernst werden sie genommen? Und was nutzen sie?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 19, 16.09.2004, S. 3.

**Luhmann, Niklas (2000):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart.

**Luhmann, Niklas (1991):** Soziologie des Risikos, Berlin.

**Luhmann, Niklas (1989):** Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 1. Aufl., Stuttgart.

**Lütge, Friedrich (1940):** Wohnungswirtschaft. Eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung der deutschen Wohnungswirtschaft, Jena.

**Mahon, John F. / Wartick, Steven L. (2003):** Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 1, S. 19-35.

**Malik, Fredmund (1993):** Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern.

**Malik, Fredmund (1992):** Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, 4. Aufl., Bern.

**Manager Magazin (2006):** Imageprofile 2008, <[www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile)>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: August 2008.

**Mast, Claudia/ Huck, Simone/ Güller, Karoline (2005):** Kundenkommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart.

**Mast, Claudia (2004):** ABC des Journalismus, 10., völlig neue Aufl., Konstanz.

**Mast, Claudia (2003):** Wirtschaftsjournalismus. Grundlagen und neue Konzepte für die Presse, 2., völlig überarb. Aufl., Opladen.

**Mast, Claudia (2002):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart.

**Mayer, Anneliese/ Mayer, Ralf Ulrich (1987):** Imagetransfer, Hamburg.

**Mayring, Philipp (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 9. Aufl., Weinheim.

**Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5., überarb. u. neu ausgestalt. Aufl., Weinheim.

**Mayring, Philipp (1993):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 4., erw. Aufl., Neuausg., Weinheim.

**Meckel, Miriam/ Will, Markus (2006):** Media Relations als Teil der Netzwerkkommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 287-318.

**Meffert, Heribert (2000):** Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

**Meffert, Heribert (1994):** Erfolgreiches Marketing in der Rezession: Strategien und Maßnahmen in engeren Märkten. Mit Erkenntnissen aus einer umfassenden Untersuchung, Wien.

**Meijjs, Michel (2002):** The Myth of Manageability of Corporate Identity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 20-34.

**Melewar, T. C. (2003):** Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature, in: Journal of Marketing Communications, Vol. 9, S. 195-220.

**Melewar, T. C./ Jenkins, Elizabeth (2002):** Defining the Corporate Identity Construct, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, Iss. 1, S. 76-90.

**Melewar, T. C./ Saunders, John (2000):** Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix, in: European Journal of Marketing, Vol. 34, Iss. 5/6, S. 538-598.

**Meyerhuber, Sylke (2001):** Transparenz in Arbeitsorganisationen. Grundzüge einer interaktionistischen Ausarbeitung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Mihm, Oliver (1998):** Positionierungsmanagement im Retail Banking, Diss., Münster.

**Miller, David (2002):** Successful Change Leaders: What Makes Them? What do They do That is Different?, in: Journal of Change Management, Vol. 2, Iss. 4, S. 359-368.

**Mintzberg, Henry (1987):** The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, in: California Management Review, Vol. 20, Iss. 1, S. 11-24.

**Mintzberg, Henry/ Waters, James A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: Strategic Management Journal, Vol. 6, Iss. 3, S. 257-272.

**Mintzberg, Henry (1979):** The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs.

**Mitchel, Ronald K./ Angle, Bradley R./ Wood, Donna J. (1997):** Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Vol. 22, Iss. 4, S. 853-886.

**Müller, Dietmar (2005):** Die Bedeutung fachlicher Kenntnisse für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, in: Zitelmann, Rainer (Hrsg.): Berliner Immobilienrunde, Sonderveranstaltung 4. April 2005: Professionelle Immobilien-Kommunikation, Berlin, S. 12-24.

**Müller-Stewens, Günter/ Lechner, Christoph (2005):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., aktual. Aufl., Stuttgart.

**Mussler, Dieter (2001):** Relationship-Marketing im Immobilienbereich, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 299-319.

**Nalebuff, Barry/ Brandenburger, Adam (1996):** Coopetition - kooperativ konkurrieren: Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a. M.

**Noelle-Neumann, Elisabeth (2002):** Öffentliche Meinung, in: Noelle-Neumann, Elisabeth/ Schulz, Winfried/ Wilke, Jürgen (Hrsg.): Publizistik: Massenkommunikation, Frankfurt a. M., S. 392-406.

**Nonaka, Ikujiro/ Takeuchi, Hirotaka (1995):** The Knowledge-Creating Company, New York.

**Pachowsky, Reinhold (2000):** Bau- und Immobilien-Marketing: Marketing-Management für die Bauwirtschaft, Immobilienwirtschaft, Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, Facility-Management, Architekten, Ingenieure, München.

**Patton, Michael Quinn (1990):** Qualitative Evaluation and Research Methods, Thousand Oaks.

**Perry, Chad (1998):** Process of Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing, in: European Journal of Marketing, Vol. 32, Iss. 9/10, S. 785-802.

**Peteraf, Margaret A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Iss. 3, S. 179-191.

- Pfeffer, Jeffrey (1981):** Power in Organizations, Boston.
- Pinner, Wolfgang (2003):** Ethische Investments. Rendite mit "sauberen" Fonds, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Piser, Marc (2004):** Strategisches Performance Management. Performance Measurement als Instrument der strategischen Kontrolle, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Podnar, Klement (2004):** Is It All A Question of Reputation? The Role of Branch Identity (The Case of an Oil Company), in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 376-387.
- Pohle, Ludwig (1920):** Die Wohnungsfrage I, Leipzig.
- Porter, Michael E. (2008):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11., durchges. Aufl., Frankfurt am Main.
- Poser, Hans (2001):** Wissenschaftstheorie. Eine philosophische Einführung, Stuttgart.
- Prahalad, C. K./ Hamel, Gary (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. Mai/Juni, S. 79-91.
- Pruzan, Peter (2001):** Corporate Reputation: Image and Identity, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 1, S. 50-64.
- Rasche, Christoph (1994):** Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Diss., Wiesbaden.
- Roberts, Peter W./ Dowling, Graham R. (2002):** Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, in: Strategic Management Journal, Vol. 23, Iss. 12, S. 1077-1093.
- Roberts, Peter W./ Dowling, Graham R. (1997):** The Value of a Firm's Corporate Reputation, in: Corporate Reputation Review, Vol. 1, Iss. 1/2, S. 72-75.
- Rolke, Lothar (2004):** Das Communication Control Cockpit. Ein strategisches Kennziffersystem für die wertorientierte Unternehmenskommunikation, in: prmagazin, Vol. 35, Iss. 11, S. 47-54.
- Rosenthal, Gabriele (2005):** Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung, Weinheim.
- Sailer, Erwin (2005):** Problemgeschichte des deutschen Immobilienmarktes, in: Bach, Hansjörg et al. (Hrsg.): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement - Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München, S. 1-30.

**Sattelberger, Thomas (1999):** Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden.

**Sattler, Karl-Otto (2007):** Nicht jede Rechnung geht auf. Die umstrittene Privatisierung kommunalen Wohneigentums, <[www.bpb.de/themen/DYM73D.0.Nicht\\_jede\\_Rechnung\\_geht\\_auf.html](http://www.bpb.de/themen/DYM73D.0.Nicht_jede_Rechnung_geht_auf.html)>, Erscheinungsdatum: 9. Juli 2007, Abrufdatum: Juni 2008.

**Scenari Immobiliari/ DTZ Research (Hrsg.) (2005):** Real Value in Europe - European Real Estate Industry Report 2005, o.O.

**Schäfer, Rainer Maria (2001):** Die Rolle von Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity im Immobilienunternehmen, in: Schulte, Karl-Werner/ Brade, Kerstin Hiska (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Marketing, München, S. 321-339.

**Schäffle, Albert (2001):** Die geistige Reaktion der Massen auf die Autorität: Öffentlichkeit, Publikum, öffentliche Meinung und Tagespresse (1. Abdruck: 1896), in: Pöttger, Horst (Hrsg.): Öffentlichkeit als gesellschaftlicher Auftrag, Konstanz, S. 114-132.

**Schein, Edgar H. (1995):** Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M.

**Schmeichel, Frank (2005):** Immobilienmarketing 2006: Ende der Materialschlacht. Reputation schafft Markenwert, in: BDO Deutsche Warentreuhand AG (Hrsg.): Praxishandbuch Real Estate Management. Kompendium der Immobilienwirtschaft, Stuttgart, S. 579-584.

**Schneck, Matthias H. (2000):** Strategische Personalführung. Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts, Berlin.

**Schreiner, Frank (1992):** Entwicklung eines Image-Modells für den deutschen Zigarettenmarkt: Eine psychologische Marktstudie, Diss., Bayreuth.

**Schreyer, Maximilian (2007):** Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Diss., Wiesbaden.

**Schuler, Maria (2004):** Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 1, S. 37-53.

**Schulte, Karl-Werner/ Sturm, Verena/ Wiffler, Matthias (2008):** Volkswirtschaftslehre und Immobilienökonomie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band IV, Volkswirtschaftliche Grundlagen, München, S. 1-26.

**Schulte, Karl-Werner/ Schäfers, Wolfgang (2008):** Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 47-69.

**Schulte, Karl-Werner/ Schulte-Daxböck, Gisela (2008):** Aus- und Weiterbildung für Immobilienberufe, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 71-89.

**Schulte, Karl-Werner/ Kolb, Christian (2008):** Ethik für Immobilienberufe, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 91-114.

**Schulte, Karl-Werner/ Holzmann, Christoph (2008):** Institutionelle Aspekte der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 167-205.

**Schulte, Karl-Werner et al. (2008):** Unternehmensführung und Controlling, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 941-982.

**Schulte, Karl-Werner/ Pitschke, Christoph/ Raethel, Jeanette (2008):** Rechnungswesen, insbesondere Immobilien-Rechnungslegung, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., München, S. 1015-1044.

**Schulte, Karl-Werner/ Wiffler, Matthias (2006):** Markttransparenz, in: Wernecke, Martin/ Rottke, Nico B. (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilienzyklen, Köln, S. 415-435.

**Schultz, Don E./ Kitchen, Philip J. (2004):** Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-Opening the Corporate Umbrella, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 347-366.

**Schultz, Majken/ Mouritsen, Jan/ Gabrielsen, Gorm (2001):** Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 1, S. 24-41.

**Schwaninger, Markus (2001):** System Theory and Cybernetics. A Solid Basis for Transdisciplinarity in Management Education and Research, in: Kybernetes, Vol. 30, Iss. 9/10, S. 1209-1222.

**Schweer, Ansgar (2003):** Betriebliche Innovation und Personalentwicklung, Diss., Berlin.

**Seiffert, H. (1997):** Einführung in die Wissenschaftstheorie. Band 4, München.

**Sepp, Holger M. (1996):** Strategische Frühaufklärung. Eine ganzheitliche Konzeption aus ökologieorientierter Perspektive, Diss., Freiburg.

**Sonntag, Karlheinz/ Schaper, Niclas/ Friebe, Judith (2005):** Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen, in: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsfor-  
schung (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster, S. 19-340.

**Soukup, Christoph (2001):** Wissensmanagement. Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Steiner, Lars (2003):** Roots of Identity in Real Estate Industry, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 2, S. 178-196.

**Steinle, Claus (2005):** Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Stiglitz, Joseph/ Weiss, Andrew (1981):** Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: American Economic Review, Vol. 71, Iss. 3, S. 393-410.

**Strasser, Gerd J. (1996):** Systemtheorie und Ethik als Grundlagen umweltbewußter Unternehmensführung, Diss., Wiesbaden.

**Stutz, Hans-Ruedi. (1991):** Beratungsstrategien, in: Hofmann, Michael (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung, Heidelberg, S. 189-215.

**Suchman, Mark C. (1995):** Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management Review, Vol. 20, Iss. 3, S. 571-611.

**Sutton, Robert I./ Staw, Barry M. (1995):** What Theory Is Not, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Iss. 3, S. 371-384.

**Sydow, Jörg/ Ortmann, Günther (2001):** Vielfalt an Wegen und Möglichkeiten: Zum Stand des strategischen Managements, in: Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg (Hrsg.): Strategie und Strukturation. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 3-26.

**Szyska, Peter (2004):** Fachjournalisten als Absatzhelfer des Marketings?, in: Deutscher Fachjournalisten-Verband (Hrsg.): Fachjournalismus. Expertenwissen professionell vermitteln, Konstanz, S. 181-195.

**Tanneberger, Anke (1987):** Corporate Identity. Studie zur theoretischen Fundierung und Präzisierung der Begriffe Unternehmenspersönlichkeit und Unternehmensidentität, Diss., Hannover.

**Teece, David J./ Pisano, Gary/ Shuen, Amy (1997):** Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, Iss. 7, S. 509-533.

**ten Have, Steven et al. (2003):** Handbuch Management-Modelle, 1. Aufl., Weinheim.

**Topalian, Alan (1984):** Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements, in: International Journal of Advertising, Vol. 3, Iss. 1, S. 55-62.



**Töpfer, Alfred (1984):** Innovationsmanagement, in: Wieselhuber, Norbert/ Töpfer, Armin (Hrsg.): Handbuch Strategisches Marketing, Landsberg a. L., S. 391-407.

**Trommsdorff, Volker (1974):** Die Messung von Produktimages für das Marketing. Grundlagen und Operationalisierung, Diss., Saarbrücken.

**Trux, Walter (2002):** Unternehmensidentität, Unternehmenspolitik und öffentliche Meinung, in: Birkgit, Klaus/ Stadler, Marius M./ Funck, Hans Joachim (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11., überarb. und akt. Aufl., München, S. 65-74.

**Tucker, Laura/ Melewar, T. C. (2005):** Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism, in: Corporate Reputation Review, Vol. 7, Iss. 4, S. 377-387.

**Ulrich, Hans (1995):** Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre, 3. überarb. und erg. Aufl., Stuttgart, S. 161-178.

**Ulrich, Hans (1984a):** Management, Bern.

**Ulrich, Hans (1984b):** Management - A Misunderstood Societal Function, in: Ulrich, Hans/ Probst, Gilbert J.B. (Hrsg.): Self-Organization and Management of Social Systems. Insights, Promises, Doubts and Questions, Berlin, S. 80-93.

**Ulrich, Hans (1982):** Anwendungsorientierte Wissenschaft, in: Die Unternehmung, Vol. 36, Iss. 1, S. 1-10.

**Ulrich, Hans/ Krieg, Walter (1973):** Das St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., Bern.

**Ulrich, Peter (2004):** Was ist eine "gute" sozioökonomische Entwicklung? Eine wirtschaftsethische Perspektive, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Vol. 5, Iss. 1, S. 8-22.

**Ulrich, Peter (1981):** Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft, in: Geist, Manfred (Hrsg.): Die Führung des Betriebes: Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Curt Sandig zu seinem 80. Geburtstag, Stuttgart, S. 1-26.

**Ulrich, Peter/ Hill, Wilhelm (1979):** Wissenschaftstheoretische Aspekte ausgewählter betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, in: Raffée, Hans/ Abel, Bodo (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Wirtschaftswissenschaften, München, S. 161-190.

**Unterreiner, Frank Peter (2005):** Transparenz und Datenverfügbarkeit, in: Bach, Hansjörg et al. (Hrsg.): Immobilienmarkt und Immobilienmanagement. Entscheidungsgrundlagen für die Immobilienwirtschaft, München, S. 267-274.

**van der Jagt, Ron (2005):** Senior Business Executives See Communication and Reputation as a Crucial Part of Their Leadership Role, in: Corporate Reputation Review, Vol. 8, Iss. 3, S. 179-186.

**van Riel, Cees B. M./ Fombrun, Charles J. (2007):** Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management, 1. Aufl., USA.

**van Riel, Cees B. M./ Balmer, John M. T. (1997):** Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, Iss. 5/6, S. 340-355.

**Waldmann, Manfred (2004):** Krisen-Kommunikation von Immobilienunternehmen: Praxis-Beispiele für gute und schlechte Kommunikation, in: Zitelmann, Rainer (Hrsg.): Berliner Immobilienrunde. Sonderveranstaltung 6. September 2004: Kommunikation für Immobilienunternehmen (XI), Berlin, S. 5-8.

**Walsh, Gianfranco/ Wiedmann, Klaus-Peter (2004):** A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, in: Corporate Reputation Review, Vol. 6, Iss. 4, S. 304-312.

**Wartick, Steven L. (2002):** Measuring Corporate Reputation, in: Business & Society, Vol. 41, Iss. 4, S. 371-392.

**Weber, Johannes (1985):** Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, Diss., München.

**Wehr, Alexander W. (2001):** Imagegestaltung in der Automobilindustrie: Eine kausalanalytische Untersuchung zur Quantifizierung von Imagetransfereffekten, Diss., Wiesbaden.

**Weigelt, Keith/ Camerer, Colin F. (1988):** Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, Iss. 5, S. 443-454.

**Weinhold-Stünzi, Heinz (1985):** Wertedynamik - Konsequenzen für die Unternehmensführung, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 555-572.

**Wentges, Paul (2002):** Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz. Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, 1. Aufl., Wiesbaden.

**Wernecke, Martin (1997):** Büroimmobilienzyklen. Eine Analyse der Ursachen, der Ausprägungen in Deutschland und der Bedeutung für Investitionsentscheidungen, Diss., Köln.

**Wicki, Senem/ van der Kaaij, Jan (2007):** Is it True Love Between the Octopus and the Frog? How to Avoid the Authenticity Gap, in: Corporate Reputation Review, Vol. 10, Iss. 4, S. 312-318.

**Wiedmann, Klaus-Peter (2002):** Analyzing the German Reputation Landscape, in: Corporate Reputation Review, Vol. 4, Iss. 4, S. 337-353.

**Wiedmann, Klaus-Peter / Prauschke, Christine (2006):** How do Stakeholder Alignment Concepts Influence Corporate Reputation? The Role of Corporate Communication in Reputation Building, 10th Conference on Reputation, Image, Identity & Competitiveness.

**Winn, Monika I./ MacDonald, Patricia/ Zietsma, Charlene (2008):** Managing Industry Reputation: The Dynamic Tension Between Collective and Competitive Reputation Management Strategies, in: Corporate Reputation Review, Vol. 11, Iss. 1, S. 35–55.

**Winterstein, Hans (1998):** Mitarbeiterinformation: Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen, 2. überarb. Aufl., Diss., München.

**Wischermann, Clemens (2003):** Unternehmenskultur, Unternehmenskommunikation, Unternehmensidentität, in: Wischermann, Clemens (Hrsg.): Unternehmenskommunikation deutscher Mittel- und Großunternehmen. Theorie und Praxis in historischer Perspektive, Münster, S. 21-40.

**Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung des Immobilienjournalismus (2008):** <[www.wvfi.de](http://www.wvfi.de)>, Erscheinungsdatum: 2008, Abrufdatum: August 2008.

**Witte, Erich H. (1973):** Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Göttingen.

**Wöhrle, Michael (1987):** Imagebildung als Ziel von PR-Prozessen, in: prmagazin, Vol. 8, S. 23-30.

**Wunderer, Rolf/ Bruch, Heike (2000):** Umsetzungskompetenz. Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München.

**Wunderer, Rolf (1985):** Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten - Zur Analyse von Grundmustern lateraler Kooperationsbeziehungen, in: Probst, Gilbert J. B./ Siegwart, Hans (Hrsg.): Integriertes Management: Bausteine des systemorientierten Managements, Festschrift, Bern, S. 509-527.

**Yin, Robert K. (2002):** Case Study Research. Design and Methods, 3. Aufl., Thousand Oaks.

**Zahn, Erich/ Weidler, Andreas (1995):** Integriertes Innovationsmanagement, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement, Stuttgart, S. 351-376.

**Zahn, Erich (1993):** Die strategische Renaissance des Unternehmens, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Fit machen für den Wettbewerb, Stuttgart, S. 1-49.

**Zerfaß, Ansgar (2006):** Kommunikations-Controlling. Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmenskommunikation, in: Schmid, Beat F./ Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 431-465.

**Zerfaß, Ansgar (2005):** Rituale der Verifikation? Grundlagen und Grenzen des Kommunikations-Controlling, in: Rademacher, Lars (Hrsg.): Distinktion und Deutungsmacht. Studien zur Theorie und Pragmatik der Public Relations, Wiesbaden, S. 181-220.

**Zerfaß, Ansgar (1998):** Techniken, Tools, Theorien. Management-Knowhow für Public Relations, in: Medien Journal, Vol. 3, S. 3-15.

**Zink, Klaus J. (1995):** TQM als integriertes Managementkonzept. Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München.

**Zitelmann, Rainer (2005):** Die Macht der Positionierung. Kommunikation für Kapitalanlagen, Köln.

**Zühlsdorf, Anke (2002):** Gesellschaftsorientierte Public Relations. Eine strukturtheoretische Analyse der Interaktion von Unternehmen und kritischer Öffentlichkeit, Wiesbaden.